

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Методичні вказівки
по організації самостійної роботи з дисципліни
«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
для студентів та магістрів денної форми навчання**

Напрямок підготовки „Менеджмент”
Спеціальність „Менеджмент організацій”

Одеса 2009

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Методичні вказівки
по організації самостійної роботи з дисципліни
«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
для студентів та магістрів денної форми навчання

Напрямок підготовки Менеджмент
Спеціальність Менеджмент організацій

«Затверджено»
на засіданні методичної комісії
еколого-економічного факультету
протокол № ___ від __. __. 200__ р.

Одеса - 2009

Методичні вказівки по організації самостійної роботи з дисципліни «Стратегічний менеджмент» для студентів та магістрів денної форми навчання за спеціальністю «Менеджмент організацій» / Укладач: к.е.н. Смірнова К.В. - Одеса: ОДЕкУ, 2009. - 24 с., укр. мова.

Зміст

	Стор.
1. Загальна частина.....	4
1.1 Передмова.....	4
1.2 Перелік знань та вмінь студента	5
1.3 Зміст дисципліни.....	6
2. Методичні вказівки до самостійної роботи студентів та магістрів....	7
2.1 Організація контролю самостійної роботи.....	7
2.2 Завдання й форми організації та контролю самостійної роботи студентів та магістрів.....	8
2.3 Повчання по вивченню тем дисципліни.....	9
2.4. Перелік завдань для самостійної роботи студентів та магістрів.	21
3. Список рекомендованої літератури.....	23

1. Загальна частина

1.1. Передмова

Для функціонування економічних систем в сучасних складних умовах зовнішнє середовище відіграє значно важливішу та вирішальну роль, ніж внутрішні проблеми, пов'язані з раціональним та ефективним використанням потенціалу організації, що зумовило перехід в розвинутих країнах до стратегічного менеджменту компаній, а також організації різних сфер та напрямків діяльності, включаючи державне регулювання економіки.

Актуальність проблеми стратегічного управління в Україні пов'язана з рядом причин, які зумовлюють значимість та потребу знань зі стратегічного менеджменту в економічній теорії та практиці:

- відсутністю значного досвіду у цій сфері у зв'язку із коротким історичним періодом формування ринкових відносин;
- нестабільністю зовнішнього середовища українських підприємств в умовах реформування держави, усіх її сфер, систем, інститутів;
- необхідністю конкуренції зі світовими транснаціональними та крупними зарубіжними корпораціями на внутрішніх та зовнішніх ринках в умовах відкриття українського ринку та вступу до Світової організації торгівлі (СОТ).

Стратегічний менеджмент це інтегруючий курс, який поєднує різні дисципліни та розділи теорії підприємств: менеджмент, маркетинг, економіку підприємства, фінансовий менеджмент та інші. Практика стратегічного менеджменту є індивідуальною і потребує творчого підходу до моделювання управлінських ситуацій, їх стратегічного вирішення, до управління організацією в цілому.

Дані методичні вказівки складені відповідно до програми дисципліни «Стратегічний менеджмент» і покликані допомогти студентам вивчити основні розділи дисципліни, а також полегшити самостійну роботу студентів.

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.

Дисципліна «Стратегічний менеджмент» входить до професійно-орієнтованого циклу підготовки студентів за спеціальністю «Менеджмент організацій».

Вивчення дисципліни здійснюється під час аудиторних занять та самостійної роботи студентів. Підсумковим контролем з дисципліни «Стратегічний менеджмент» є іспит.

1.2. Перелік знань та вмінь студента

Після завершення вивчення дисципліни студенти мають засвоїти базові знання та вміння.

Студенти повинні **знати**:

- сутність та необхідність стратегічного менеджменту;
- визначення місії та цілей організації, класифікацію цілей;
- методи стратегічного аналізу середовища організації;
- сутність поняття стратегія 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 та оцінювати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на вибір та реалізацію стратегії організації;
- формулювати місію та цілі організації;
- проводити аналіз здійснення поточної стратегії організації;
- проводити SWOT-аналіз;
- обирати, планувати та реалізовувати стратегію організації;
- розробляти та приймати стратегічні рішення;
- проводити ефективний контроль за реалізацією стратегії;
- аналізувати та використовувати стратегічну інформацію.

1.3. Зміст дисципліни

Назва та зміст заняття	Кількість годин
<u>Модуль 1</u>	
<p>Тема 1. Предмет та завдання стратегічного менеджменту. Поняття і сутність стратегічного менеджменту. Основні етапи циклу стратегічного управління. Класифікація стратегій в теорії стратегічного управління.</p>	2
<p>Тема 2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації. Оцінка внутрішнього середовища організації. Проведення SWOT - аналізу. Оцінка поточної стратегії та аналіз конкуренції. Оцінка привабливості галузі в цілому та з позиції окремої організації.</p>	4
<p>Тема 3. Глобальні стратегії конкуренції. Принцип стратегічних кривих в теорії стратегічного управління. Стратегія мінімізації витрат. Стратегія диференціації. Стратегія фокусування. Стратегія інновацій. Стратегія оперативного реагування.</p>	4
<u>Модуль 2</u>	
<p>Тема 4. Корпоративні (портфельні) стратегії. Стратегії пов'язаної та непов'язаної диверсифікації. Стратегії відкачки капіталу та ліквідації. Стратегії зміни курсу та реструктуризації. Стратегія міжнародної диверсифікації. Особливості стратегічного управління диверсифікованою організацією. Інтегральний алгоритм формування портфеля стратегій.</p>	4
<p>Тема 5. Функціональні стратегії. Наступальні та оборонні стратегії. Стратегія вертикальної інтеграції. Стратегії організацій, які займають різні галузеві позиції. Стратегії конкуренції на різних етапах життєвого циклу галузі. Стратегії конкуренції у фрагментарних галузях. Стратегії конкуренції на міжнародних ринках.</p>	4

<u>Модуль 3</u>	
Тема 6. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління. Сутність стратегічної інформації. База стратегічних даних. Інформаційна система стратегічного управління.	4
Тема 7. Реалізація стратегії. Поняття та процес стратегічного планування. Зміст та структура стратегічного плану організації. Правила та процедури розробки стратегії. Контроль за реалізацією стратегії.	4
Тема 8. Методи фінансової оцінки стратегічних планів. Метод наведеної вартості. Метод внутрішнього коефіцієнту віддачі. Метод визначення періоду окупності. Метод розрахунку індексу прибутковості. Використання функціонально-вартісного аналізу в стратегічному управлінні.	4
Усього:	30

2. Методичні вказівки до самостійної роботи студентів та магістрів

2.1. Організація контролю самостійної роботи

Викладач використовує такі форми контролю самостійної роботи студентів, як: опитування на практичних заняттях, перевірка конспектів тем до самостійного вивчення, перевірка розв'язання домашніх завдань, проведення контрольних робіт та захист підготовленого реферату. Теми рефератів наведені у робочій програмі дисципліни.

Поточні знання студентів, в тому числі з самостійної роботи, контролюються за допомогою модульної системи. Критерії оцінки знань, вмінь і навичок студентів та магістрів наведені у робочій програмі.

Таким чином, після вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» студенти повинні набути навички щодо використання одержаних знань на практиці при аналізі, плануванні та розробці стратегії розвитку підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища, а також швидко приймати рішення щодо зміни або коректування стратегії організації.

2.2. Завдання й форми організації та контролю самостійної роботи студентів та магістрів

№	Модулі (перелік тем)	Завдання	К-ть годин СРС магістри/спеціалісти	Контролюючі заходи
Модуль 1				
1	Загальна характеристика стратегічного менеджменту.	Підготовка до лекційних занять	2,5/1	УО
2	Аналіз внутрішнього середовища організації	Підготовка до опитування під час практичних занять	2,5/1	УО
3	Аналіз зовнішнього середовища організації	Підготовка до опитування під час практичних занять	2,5/1	УО
4	Класифікація глобальних стратегій в умовах конкуренції	Підготовка до контрольної роботи	5/5	КР
Модуль 2				
5	Корпоративні стратегії (стратегії диверсифікації та інтернаціоналізації).	Підготовка до лекційних занять	2,5/1	УО
6	Корпоративні стратегії (стратегії відкачки капіталу та ліквідації; стратегії зміни курсу та реструктуризації).	Підготовка до опитування під час практичних занять	2,5/1	УО
7	Корпоративні стратегії (інтегральний алгоритм формування портфелю стратегій; матричні інструменти аналізу диверсифікованих організацій).	Самостійне вивчення питань з теми	7,5/2,5	УО
8	Функціональні стратегії (наступальні та оборонні стратегії, стратегія вертикальної інтеграції)	Підготовка до опитування під час практичних занять	2,5/2,5	УО
9	Функціональні стратегії (стратегія конкуренції на різних етапах життєвого циклу галузі, стратегія конкуренції на міжнародних ринках)	Підготовка до контрольної роботи	5/5	КР

	Модуль 3			
10	Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління	Підготовка до лекційних занять	2,5/2	УО
11	Система стратегічного управління. Вплив структури організації на ефективність функціонування системи стратегічного управління.	Підготовка до опитування під час практичних занять	2,5/1,5	УО
12	Вплив культури організації на ефективність функціонування системи стратегічного управління.	Підготовка до опитування під час практичних занять	2,5/1,5	УО
13	Технології управління змінами в організації.	Підготовка реферату	15/15	ЗР
14	Методи фінансової оцінки стратегічних планів	Підготовка до контрольної роботи	5/5	КР
Усього:			60/45	

Умовні позначення: ЗР - захист реферату; КР - письмова контрольна робота; АТ - атестування за результатами модульної оцінки.

При оцінюванні самостійної роботи враховуються: якість виконання завдань, перегляд спеціальної літератури, виконання завдань у встановленому обсязі та відповідно до заданих строків.

Здійснення самостійної роботи допомагає при підготовці до лекційних занять, написання контрольних робіт, підготовки реферату, а також при виконанні практичних завдань.

У разі необхідності викладач надає студентам допомогу стосовно самостійної роботи на консультаціях, передбачених розкладом.

2.3 Повчання по вивченню тем дисципліни

При вивченні теми 1 «Предмет та завдання стратегічного менеджменту» слід звернути увагу на такі питання:

1. Поняття і сутність стратегічного управління.
2. Основні етапи циклу стратегічного управління.
3. Класифікація стратегій в теорії стратегічного управління.

Стратегія являє собою визначену послідовність шагів організації та набір управлінських підходів для досягнення поставлених цілей та реалізації місії організації. Стратегічне управління (СУ) визначається як технологія управління в умовах підвищеної нестійкості факторів зовнішнього середовища та їх невизначеності у часі.

Стратегічний менеджмент це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись та змінюючись.

Цикл стратегічного управління замкнутий і складається з п'яти етапів: 1) визначення бізнесу та місії організації; 2) розробка її довготривалих та короткотривалих цілей; 3) розробка стратегії організації; 4) реалізація стратегії; 5) оцінка ефективності стратегії та корекція попередніх етапів.

В стратегічному управлінні виділяють 4 рівня стратегії в організації: корпоративний; сфери бізнесу; функціональний; лінійний.

Всі стратегії в стратегічному управлінні поділяються на так звані базові стратегії розвитку - це стратегія росту, стратегія інтенсивного росту, стратегія скорочення та стратегія комбінування (сполучення), та конкурентні стратегії, які більш детально характеризують базові, і класифікують на глобальні стратегії, портфельні стратегії, функціональні стратегії.

Реалізація стратегії полягає в розробці повного набору управлінських дій, пов'язаних із впровадженням стратегії в дію, спостереженням за її виконанням та досягненням поставлених результатів.

Рекомендована література по вивченню теми: 1, с.6-22; 2, с.7-36; 3, с.6-26; 4, с. 124-153; 9, с.59-74,116-131, 136-138;

Після вивчення теми 1 студент повинен відповісти на контрольні питання:

1. Поясніть сутність та необхідність стратегічного менеджменту.
2. Роль місії в сучасній організації?
3. Що таке цілі організації та як їх класифікують?.
4. Опишіть етапи стратегічного управління.

При вивченні теми 2 «Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації» слід звернути увагу на такі питання:

1. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації.
2. Оцінка внутрішнього середовища організації.
3. Проведення SWOT - аналізу.
4. Оцінка поточної стратегії та аналіз конкуренції.
5. Оцінка привабливості галузі в цілому та з позиції окремої організації.

При формуванні стратегії слід проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища фірми. Зовнішнє середовище – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може не впливати взагалі або має незначний вплив. Усі фактори зовнішнього середовища найчастіше класифікують за наступними

групами: економічні, політичні, соціально-демографічні, технологічні, конкуренція, географічні.

Під внутрішнім середовищем розуміють сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу підприємства.

Завдання стратегічного управління полягають у тому, щоб постійно підтримувати баланс взаємовідносин підприємства із зовнішнім середовищем для забезпечення довгострокового існування. Для вирішення цього завдання проводять SWOT-аналіз, який полягає в оцінці слабких та сильних сторін організації, а також її зовнішніх можливостей та загроз. Результати даного аналізу можуть використовуватись при оцінці конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу організації та круга стратегічних питань, що стоять перед організацією.

Конкурентоспроможність – це здатність об'єкта, що характеризується сукупністю реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку.

У світі існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності організації: метод, заснований на теорії ефективності; підходи, які пов'язують рівень КС організації з показниками якості продукції; методи, засновані на теорії конкурентної переваги та ін.

Конкурентні переваги – це концентрований прояв переваг над конкурентами в економічній, технологічній та організаційній сферах діяльності підприємства, який можна врахувати за допомогою економічних показників (додатковий прибуток, ринкова частка, обсяги продажів тощо). Вони поділяються на зовнішні та внутрішні.

Під "конкурентним потенціалом" (КП) організації розуміють її потенційну можливість (поточні передумови) зберігати або збільшувати конкурентоспроможність в довгостроковому періоді.

Виходячи з визначення конкурентного потенціалу, стратегічне управління займається вивченням того, як організація може його створювати й розбудовувати в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища і їх невизначеності.

Аналіз конкуренції можна проводити на основі моделі "п'яти сил конкуренції", запропонованої М. Портером: конкуренція між галузевими організаціями; конкуренція з боку товарів-замінників; конкуренція з боку організацій з інших галузей; конкуренція з боку постачальників; конкуренція з боку клієнтів.

Окрім цього, для розробки стратегії організації, необхідно уміти оцінювати її поточний стан, тобто: зміну в часі ринкової долі організації; відносну по відношенню до конкурентів прибутковість, динаміку її абсолютного значення; відносну по відношенню до конкурентів динаміку валового доходу.

Необхідною умовою розробки та реалізації стратегії організації є оцінка привабливості галузі в цілому та з позиції окремої організації. До основних чинників цієї оцінки належать: поточна і перспективна галузева прибутковість; перспективи галузевого зростання; вплив на галузь рушійних сил; вірогідність входження, виходу з галузі крупних організацій; стабільність попиту, визначувана, наприклад, сезонними циклами і циклами ділової активності, стійкістю переваг споживачів, наявністю товарів-замінників; посилення або послаблення інтенсивності галузевої конкуренції; серйозність проблем, що стоять перед галуззю; міра невизначеності і ризику відносно майбутнього галузі.

Рекомендована література по вивченню теми: 2, с. 37-73, 171-215; 3, с. 32-39, 67-71; 4, с. 51-46, 110-119, 371-374; 9, с. 28-30; 13, с. 215-263.

Після вивчення теми 2 студент повинен відповісти на контрольні питання:

1. Якими факторами характеризується зовнішнє середовище?
2. Що таке внутрішнє середовище організації та які його складові?
3. В чому полягає сутність та необхідність проведення SWOT-аналізу?
4. Що таке конкурентоспроможність та які методи її визначення?
5. В чому сутність моделі "п'яти сил конкуренції" М. Портера?
6. За якими критеріями проводять оцінку ефективності поточної стратегії організації?

При вивченні теми 3 «Глобальні стратегії конкуренції» слід звернути увагу на такі питання:

1. Принцип стратегічних кривих в теорії стратегічного управління.
2. Стратегія мінімізації витрат.
3. Стратегія диференціації.
4. Стратегія фокусування.
5. Стратегія інновацій.
6. Стратегія оперативного реагування.

Поняття "глобальної стратегії конкуренції" використовується до конкретних сфер бізнесу (стратегічних зон господарювання).

Усі глобальні стратегії конкуренції класифікують наступним чином:

1) Стратегія мінімізації витрат - організації, яка обрала цю стратегію, в основу розвитку своєї діяльності покладає мінімізацію витрат на виробництво та реалізацію продукції. Основна слабкість стратегії полягає в тому, що при наявності у виробника сильно диверсифікованої продуктової лінії, він не завжди зможе досягти мінімальних питомих витрат.

2) Стратегія фокусування передбачає обслуговування відносно вузького сегменту споживачів, який характеризується особливими потребами. При реалізації цієї стратегії можуть виникати деякі складності: зникнення відмінностей у значимі для споживачів параметрах товарів для

цільового сегмента й загального ринку; падіння цін на стандартизовану продукцію та ріст вірогідності переключення споживачів цільового сегменту на загальний ринок і т. ін.

3) Стратегія диференціації основанийа на виробництві великої номенклатури товарів одного функціонального призначення й дозволяє організації обслуговувати велику кількість споживачів з різноманітними потребами. Основні проблеми, що виникають при реалізації цієї стратегії: високі витрати на іміджеву рекламну діяльність; поява товарів-імітаторів; посилення цінового аспекту в конкуренції.

4) Стратегія інновацій передбачає придбання конкурентних переваг за допомогою створення принципіально нових товарів або технологій, чи задоволення існуючих потреб новим способом.

5) Стратегія оперативного реагування передбачає досягнення успіху за допомогою швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Організація, яка обрала цю стратегію, прикладе всі зусилля до того, щоб в максимально короткі строки здійснити адаптацію. Ця стратегія є найбільш "улюбленою" організаціями-імітаторами, що здійснюють підробку марочної продукції всесвітньо відомих виробників.

Рекомендована література по вивченню теми: 1, с.132-134; 2, с.296-329; 3, с.60; 4, с.156-171; 9, с.112-126; 13, с.138-139.

Після вивчення теми 3 студент повинен відповісти на контрольні питання:

1. Що таке стратегічні криві 1-го та 2-го порядків?
2. Як класифікують глобальні стратегії конкуренції із застосуванням принципу стратегічних кривих?
3. В чому полягає сутність стратегії мінімізації витрат та її слабкі сторони?
4. Коли найбільш успішно реалізовується стратегія фокусування?
5. На чому базується стратегія диференціації?
6. У яких випадках організації слід реалізовувати стратегію інновацій та стратегію оперативного реагування?

При вивченні теми 4 «Корпоративні (портфельні) стратегії» слід звернути увагу на такі питання:

1. Стратегії пов'язаної та непов'язаної диверсифікації.
 2. Стратегії відкачки капіталу та ліквідації.
 3. Стратегії зміни курсу та реструктуризації.
 4. Стратегія міжнародної диверсифікації.
 5. Особливості стратегічного управління диверсифікованою організацією.
 6. Інтегральний алгоритм формування портфеля стратегій.
- Корпоративні стратегії – стратегії управління портфелем сфер бізнесу або це стратегії комплектування найважливіших зон господарювання.

Поняття «портфель сфер бізнесу» використовують для визначення більш менш різноманітних груп господарюючих підрозділів, які належать одному власнику. До таких стратегій належать:

Стратегія диверсифікації припускає включення в портфель сфер бізнесу організації нових сфер за допомогою: придбання організацій; створення організацій "з нуля"; створення спільних організацій. Вона може бути двох видів: споріднена й неспоріднена.

Стратегія ліквідації – це граничний випадок стратегії цілеспрямованого скорочення діяльності - припускає закриття організації (або окремих підрозділів, видів діяльності) й розпродаж активів.

Стратегії зміни курсу і реструктуризації - основним мотивом їх реалізації є бажання управлінського ядра корпорації поліпшити ефективність функціонування портфеля в цілому або навіть зберегти його існування. Залежно від причин незадовільного функціонування портфеля можуть мати місце наступні підходи до реалізації стратегії зміни курсу: концентрація на відновленні прибутковості в збиткових сферах бізнесу; реалізація стратегії "збору врожаю" в слабких сферах і напрям ресурсів, що вивільняються, в благополучні сфери; введення режиму економії у всіх сферах; ревізія портфеля за допомогою продажу слабких сфер і заміни їх знов придбаними сферами, розташованими в привабливіших галузях; зміна окремих менеджерів корпоративного рівня; проведення заходів щодо підвищення прибутковості у всіх сферах бізнесу.

Стратегія реструктуризації передбачає здійснення радикальних змін у портфелі, тобто усунення одних сфер з портфеля й включення інших за допомогою покупки, продажу сфер бізнесу й входження в нові галузі.

Стратегія міжнародної диверсифікації припускає функціонування диверсифікованого портфеля на безлічі національних ринків. Такі компанії можуть захоплювати значні ринкові частки в інших країнах за рахунок продажу товарів протягом певного проміжку часу за цінами нижче собівартості, покриваючи різницю за рахунок прибутків, одержуваних на вже зайнятих ринках.

Алгоритм формування портфелю стратегій заснований на концепції "семи детермінант" портфеля стратегій, за яким існує, принаймні, сім факторів, що виявляють найбільший вплив на формування портфеля стратегій, прогнозування яких здійснюється в процесі формування портфеля: конкурентний потенціал організації, споживачі, постачальники, конкуренція, технології, фактори макросередовища, державне регулювання.

Рекомендована література по вивченню теми: 1, с.135-144; 2, с.258-295; 4, с.188-248; 13, с.407-410.

Після вивчення теми 4 студент повинен відповісти на контрольні питання:

1. Які існують різновиди стратегії диверсифікації?

2. У яких випадках організація реалізовує стратегію реструктуризації?
3. Які причини можуть викликати необхідність стратегії ліквідації?
4. В чому полягає сутність стратегії міжнародної диверсифікації?
5. Який алгоритм формування портфелю стратегій?

При вивченні теми 5 «Функціональні стратегії» слід звернути увагу на такі питання:

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. Стратегії конкуренції на міжнародних ринках.

Функціональні стратегії поєднані в одну групу, виходячи з того, що вони використовуються організаціями при різних зовнішніх умовах.

Сукупність заходів по втриманню та набуттю конкурентних переваг попереджального характеру відносять до категорії наступальних стратегій. Оборонними стратегіями називають заходи, що носять характер реакції.

Виділяють декілька напрямків реалізації наступальної стратегії: наступ на сильні сторони конкурента; наступ на слабкі сторони конкурента; багатоплановий наступ; захват стратегічних рубежів; партизанський напад; випереджувальні дії.

Якщо організація піддалася нападу, вона вимушена вдатися до оборонних стратегій. До основних шляхів захисту належать: 1) неухильне укріплення конкурентної позиції; 2) чітке інформування конкурентів про намір зробити серйозні відповідні міри у випадку нападу, метою якого є переконання потенційних агресорів не здійснювати напад.

Будь-яка організація є постачальником і споживачем. Вона інтегрована в систему трансформації сировини в кінцеві, доставлені споживачам товари й послуги. За заданими критеріями можна розрахувати "довжину шляху" між сировиною й доставленим споживачам товаром, і певна частка цього шляху належить організації. Стратегія, пов'язана зі збільшенням частки довжини шляху, що належить у цьому процесі організації, називається стратегією вертикальної інтеграції й припускає рух назад, до сировини (зворотна вертикальна інтеграція), і рух уперед, тобто до доставленого споживачів товару (пряма вертикальна інтеграція).

Для організацій, що займають різноманітні галузеві позиції існує цілий ряд стратегій.

1) Стратегії для лідерів - необхідні для збереження займаних позицій та набуття статусу домінантного лідера - виділяють наступні стратегії: перманентна стратегія нападу, стратегія укріплення та захисту, стратегія демонстрації сили.

2) Стратегії для організацій, що слідують за лідером. Такі організації можуть бути розділені на дві групи - агресори (не задоволені своїм положенням і всіляко прагнуть відвоювати в лідера й в інших галузевих організацій ринкові частки) і спокійні послідовники (прагнуть зберегти наявне в них положення, будучи вдоволеними одержуваними прибутками). Функціональні стратегії організацій, що займають другі місця, у значній мірі визначається параметрами галузі. У галузях з яскраво вираженими ефектами масштабу в них є лише дві можливості: 1) збільшення ринкової частки; 2) вихід з галузі. Перша можливість може реалізовуватися через зниження витрат або за допомогою стратегії диференціації. У галузях, де ефекти масштабів виражені не настільки значно, організації можуть прибігати до цілого ряду стратегій: стратегія вакантної ніші; стратегія спеціалізації; стратегія виділюваних відмінностей; стратегія спокійного проходження; стратегія росту за допомогою придбань; стратегія відмінного іміджу.

3) Стратегії для слабких організацій та організацій в кризовому стані: оборонна стратегія; стратегія агресивного захисту; стратегія негайного виходу з бізнесу за допомогою продажу або ліквідації; стратегія «збору врожаю»; комбіновані зусилля; стратегії глобальної економії.

Подібно товару, галузь проходить кілька стадій у процесі свого існування: молодість (зародження), ріст, уповільнення росту, зрілість і захід. На стадії молодості ще не завершилося формування закономірностей, по яких буде функціонувати галузь; вхідні бар'єри відносно низькі; відсутні стандарти й різні організації намагаються знайти "свій шлях" у сфері технологій, просування й збуту. Організація, яка вибрала оптимальну стратегію створення конкурентних переваг, здобуває статус першопрохідника, що дає їй переваги перед послідовниками.

На стадії росту конкурентна боротьба в основному ведеться за величину ринкової частки; основним стає завдання адекватного планування, особливо актуальне для галузей чутливих до ступеня завантаження виробничих потужностей. Саме на цьому етапі відбувається процес формування зв'язків "організація-постачальник" і "організація-споживач".

Стадія вповільнення росту супроводжується зниженням темпу приросту місткості галузевого ринку й зміною характеру конкуренції. Галузеві організації переносять акцент на підвищення якості продукції, сервісного обслуговування, ціновий компонент конкуренції.

У галузі на стадії зрілості різко підсилюється конкуренція через значне ускладнення процесу залучення нових споживачів. Конкуренція зосереджується на переманюванні клієнтів конкурентів за рахунок надання їм більш вигідних умов. На цій стадії відбувається значне зниження галузевої прибутковості, що також сприяє інтенсифікації конкурентної боротьби.

У галузі на стадії заходу організації можуть проводити коректування стратегій, що раніше застосовувалися, наступними способами: звуження номенклатури виробленої продукції; фокусування уваги на технологічних і організаційних інноваціях; фокусування уваги на оптимізації витрат виробництва за рахунок кращих закупівельних цін, переходу на менш дорогі комплектуючі і т.д.; збільшення продажів уже існуючим клієнтам; покупка організацій-конкурентів за прийнятними цінами; вихід на міжнародні ринки.

В стратегічному управлінні виділяють також фрагментарні галузі, для яких характерна відсутність єдиного лідера й велике число відносно невеликих конкурентів (пекарні, аптеки, готелі тощо). У фрагментарних галузях застосовні наступні види стратегій: розробка й використання стандартних послуг; збільшення споживчої вартості за допомогою інтеграції товарів і послуг; вузька продуктова лінія; обслуговування вузького кола клієнтів; робота в рамках вузької географічної території.

Окрім цього існують також стратегії конкуренції на міжнародних ринках. Виділяють кілька типів інтернаціональних стратегій: надання ліцензійних прав інофірмам на виробництво й просування продукції у формі ліцензійних угод за допомогою надання права користування патентами; поставок унікальних комплектуючих, деталізованої технічної документації, технологічного встаткування, інженерного персоналу; надання фірмової торговельної марки і т.д.; виробництво в одній країні й експорт в інші на основі схем генеральної або ексклюзивної дистрибуції, авторизованого ділерства, представництва; задоволення специфічних потреб клієнтів у різних країнах, наприклад, поставка спеціальних верстатів і встаткування, хімікатів, програмних продуктів; задоволення стандартних потреб у вигляді поставок готової продукції таких галузей, як автомобілебудування, літакобудування, машинобудування, виробництво обчислювальної техніки.

Рекомендована література по вивченню теми: 1, с.90-132; 2, с.330-361; 3, с.60, 136-138; 4, с.171-187, 252-318; 9, с.126-145; 13, с.139-147.

Після вивчення теми 5 студент повинен відповісти на контрольні питання:

1. Які напрями використання оборонних чи наступальних стратегій?
2. Що таке стратегія вертикальної інтеграції та в яких випадках її використовують?
3. Які стратегії використовують організації, що займають різні галузеві позиції?
4. Які стратегії можуть використовувати слабкі організації та організації в кризовому стані?
5. Якими стратегіями користуються організації у фрагментарних галузях?
6. Які види міжнародних стратегій?

При вивченні теми 6 «Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління» слід звернути увагу на такі питання:

1. Сутність стратегічної інформації.
2. База стратегічних даних.
3. Інформаційна система стратегічного управління.

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління - система, яка поєднує усі елементи організації в одне ціле й дозволяє сформуванню процесу стратегічного управління як безперервний ланцюг управлінських рішень, що направлені на досягнення стратегічних цілей.

Процес управління організацією - це процес оцінки та аналізу стратегічної інформації. На базі стратегічної інформації ухвалюються стратегічні рішення, які потім перетворюються в стратегії й організаційні, фінансово-економічні, соціально-психологічні, методичні й інші інструменти, за допомогою яких здійснюється стратегічний процес.

Стратегічні інформаційні потреби підприємства включають усе, що може вплинути на довгострокову діяльність підприємства й залежать від тих стратегічних цілей, які підприємство ставить перед собою.

У базі стратегічних даних (БСД) міститься інформація про вплив окремих складових і факторів процесу стратегічного аналізу й керування на формування стратегічних альтернатив, а також інформація, що дозволяє вибрати ті або інші розв'язки з певних альтернативних варіантів. Вона формується за допомогою цільового відбору інформації, яка надходить із безлічі джерел і являє собою, по суті, процес перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їх аналітичної обробки з орієнтацією на конкретне застосування в процесі реалізації стратегічних планів, проектів і програм.

Метою інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління є збір, обробка, використання, зберігання, підтримка в актуальному стані баз стратегічних даних, які гарантують своєчасне й надійне інформаційне забезпечення організації нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогновною й поточною інформацією, а також комплексом програмних заходів, необхідних для їхнього аналізу при формуванні стратегічних рішень.

Інформаційно-управлінські системи дають можливість: накопичувати інформацію про минуле й сьогодення; складати прогнози розвитку подій; одержувати уяву про реальні справи на підприємстві на конкретний момент часу; простежувати події в зовнішньому середовищі.

Еволюційним явищем на шляху розвитку автоматизації виробництва є створення корпоративних інформаційних систем - цілісного програмно-апаратного комплексу, що дозволяє задовольнити як поточні, так і майбутні потреби підприємства в обробці даних.

Рекомендована література по вивченню теми: 1, с.197-199; 9, с.17-24; 13, с.168-178.

Після вивчення теми 6 студент повинен відповісти на контрольні питання:

1. Яка роль інформації в стратегічному управлінні організацією?
2. В чому відмінність стратегічної інформації від звичайної?
3. Які переваги має створення інформаційно-управлінської системи підприємства?

При вивченні теми 7 «Реалізація стратегії» слід звернути увагу на такі питання:

1. Поняття та процес стратегічного планування.
2. Зміст та структура стратегічного плану організації.
3. Правила та процедури розробки стратегії.
4. Контроль за реалізацією стратегії.

Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Його мета - встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

Найпоширенішими моделями стратегічного планування є: модель стратегічного планування на основі "стратегічної прогалини"; модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг; модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства; модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу; моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств.

Найскладнішою проблемою стратегічного управління є те, щоб зрозуміти, яким має бути стратегічний план, з чого він повинен складатися, щоб відповідати тим вимогам, які роблять його незамінним для розвитку підприємства.

До типових операцій прийняття рішень у галузі стратегічного планування належать: підготовка до роботи; виявлення проблеми підвищення конкурентоспроможності товару та формування цілей; пошук інформації; обробка інформації; встановлення можливостей ресурсного забезпечення; ранжування цілей; формулювання планових завдань; оформлення планових документів; реалізація рішень, контроль за їх виконанням, мотивація виконання планових завдань.

Досягнення поставлених завдань в умовах стратегічних змін забезпечується налагодженням постійного зворотного зв'язку на основі відповідного обліку, аудиту та контролю.

Стратегічний контроль - це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

Основними етапами стратегічного контролю є: визначення органів контролю та механізмів його застосування; визначення стандартів і норм для забезпечення об'єктивності оцінок; встановлення правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу; порівняння досягнутих параметрів робіт з встановленими стандартами та нормами; вживання коригуючих заходів.

Рекомендована література по вивченню теми: 1, с.63-68, 145-203; 2, с.362-390; 3, с.66-84; 4, с.18-28, 41-45, 439-465; 9, с.27-32; 13, с.147-154, 201-208.

Після вивчення теми 7 студент повинен відповісти на контрольні питання:

1. Які передумови застосування стратегічного планування?
2. Яка мета стратегічного планування?
3. Яким повинен бути стратегічний план?
4. Які операції та процедури стратегічного планування?
5. В чому полягає сутність та мета стратегічного контролю?
6. Які основні етапи стратегічного контролю?

При вивченні теми 8 «Методи фінансової оцінки стратегічних планів» слід звернути увагу на такі питання:

1. Метод наведеної вартості.
2. Метод внутрішнього коефіцієнту віддачі.
3. Метод визначення періоду окупності.
4. Метод розрахунку індексу прибутковості.
5. Використання функціонально-вартісного аналізу в стратегічному управлінні.

Стратегічні плани з фінансових позицій можна розглядати як інвестиційні плани й, отже, для їхньої оцінки можна використовувати певним чином модифіковані показники й інструменти оцінки ефективності інвестиційних проектів.

Фінансова оцінка стратегічного плану ґрунтується на порівнянні очікуваних майбутніх доходів від його реалізації з передбачуваними витратами.

У фокусі уваги методів оцінки перебувають потоки коштів, прогнозовані у зв'язку з аналізованим планом; при цьому прийнято обмежуватися аналізом тільки тих потоків коштів, які безпосередньо пов'язані з конкретним планом, і в які повинні бути включені як приток, так і відтік коштів.

Більшість методів заснована на понятті наведеної вартості. Існують, однак, і широко застосовуються методи, не засновані на цьому понятті. Незалежно від обраного методу, отримані при розрахунках грошові потоки не повинні розглядатися як якась непорушна істина. Завжди доречний розумний аналіз чутливості результатів. Оскільки метою стратегічного плану, як правило, є збільшення припливу коштів у порівнянні з існуючим рівнем, при його оцінці необхідно розглянути всі потоки коштів, пов'язані з реалізацією оцінюваного стратегічного плану.

Рекомендована література по вивченню теми: 2, с.362-390; 19, с. 119-128.

Після вивчення теми 8 студент повинен відповісти на контрольні питання:

1. В чому полягають переваги та недоліки використання методу наведеної вартості?
2. Опишіть метод внутрішнього коефіцієнту віддачі. В чому полягає складність його використання?
3. Що таке період окупності? В чому полягає недолік використання при оцінці стратегічного плану методу визначення періоду окупності?
4. Поясніть сутність та зміст проведення функціонально-вартісного аналізу.

2.4. Перелік завдань для самостійної роботи студентів та магістрів

Завдання 1. Уявіть, що Вас запросили на одне з найкрупніших харчових підприємств міста Одеси та України - ЗАТ "Одесакондитер", яке спеціалізується на випуску більше 200 найменувань кондитерських виробів тільки з натуральних продуктів: шоколад, шоколадні цукерки, карамель, ірис, зефір, мармелад, печиво, вафлі, торти і т.д. проконсультувати його в галузі стратегічного управління. Ви маєте провести всебічне обстеження. З чого Ви почнете свою роботу? Проранжуйте наведені роботи за черговістю:

- з аналізу фінансового стану фірми;
- з вивчення цілей фірми;
- з досконального аналізу діяльності вищого керівництва;
- з вивчення становища та поведінки фірми на ринку;
- з аналізу структури фірми і системи взаємодії та комунікації її підрозділів;
- з аналізу людського потенціалу фірми і системи управління програми.

Завдання 2. ВАТ Балтський молочноконсервний комбінат є одним з лідерів якісної молочної продукції не тільки Одеської області, а й українського ринку в цілому.

Завдяки широкому асортименту своїх виробів це підприємство спроможне задовольнити різноманітні запити населення з низьким,

середнім і високим рівнем доходів. Основна продукція ВАТ БМК: молоко, масло, кефір, сметана й ряжанка. Також незмінною повагою й попитом користується на споживчому ринку й така відома продукція, як сухі суміші на основі молока, кави й цукру, соки "Справжній сік"™, плавлені сири "Янтар". Все це завдяки відповідальності, невичерпній енергії й творчому підходу згуртованої команди професіоналів, які щодня працюють над розвитком і процвітанням ВАТ.

Основні стратегії розвитку ВАТ БМК:

–завоювання лідерства за показниками якості товару й обслуговування покупців;

–ріст обсягів виробництва й продажу своєї продукції;

–проведення політики ціноутворення, спрямованої на забезпечення максимального задоволення потреб споживачів при забезпеченні прибутковості підприємства.

Обрання комбінатом таких стратегій пов'язано з трьома причинами. По-перше, він зацікавлений в насиченні ринку й зростанні збуту як важливому кроці на шляху до контролю над ринком і стабільними прибутками. По-друге, він намагається максимізувати обсяг збуту й може піти на зниження доходів з одиниці продукції для отримання більшого сукупного прибутку. По-третє, він передбачає, що ріст обсягів реалізації дозволить зменшити розмір умовно-постійних витрат на одиницю продукції.

Завдання:

1. Назвіть основні переваги та недоліки стратегії диверсифікації в галузі виробництва молочної продукції.

2. Сформулюйте напрями вдосконалення системи стратегічного планування діяльності молочного комбінату.

3. Запропонуйте заходи, яких необхідно вжити в сучасних умовах для реалізації ефективної стратегії розвитку молочного комбінату.

Завдання 3. На основі вищенаведеного матеріалу по ВАТ Балтський молочноконсервний комбінат проведіть оцінку позиції компанії відносно конкурентів.

Завдання:

1. Проведіть SWOT-аналіз макросередовища ВАТ БМК.

2. Визначте ключові фактори успіху комбінату.

3. Складіть карту стратегічних груп конкурентів комбінату і охарактеризуйте напруженість конкурентної боротьби в галузі по одеській області та по Україні в цілому.

4. Як би Ви сформулювали місію ВАТ БМК? Якою вона є насправді?

5. Яких цілей прагне досягти ВАТ БМК? Як Ви думаєте, на що варто було б спрямувати діяльність цього підприємства в найближчі 3-5 років?

Завдання 4. Поясніть за яких обставин необхідно збільшити управлінський потенціал для реалізації фірмою стратегічних планів?

а) При зростанні важливості стратегічних робіт і збільшенні суми стратегічного бюджету.

б) При орієнтації керівництва фірми на активне реактивне управління.

в) При переважанні дивізійної структури організації управління фірмою.

г) При орієнтації керівництва фірми на конкурентну реакцію.

Завдання 5. Позначте знаком «-» (мінус) неправильне висловлювання:

1. Аналіз середовища є правильним кроком у стратегічному управлінні.

2. Покупці та постачальники є частиною конкретного середовища організації.

3. Стратегія допомагає визначити місію та цілі організації.

4. Стратегічне управління зорієнтоване на довгострокову перспективу.

5. Стратегія розвитку ринку передбачає збільшення його частки за рахунок посилення контролю за конкурентами.

6. Стратегія описує шлях досягнення мети, але не визначає результат діяльності.

7. Аналіз слабких та сильних сторін фірми здійснюється для вивчення її зовнішнього середовища.

8. Особистість керівника впливає на вибір стратегії.

9. Стратегія обирається після проведення в організації відповідних змін.

3. Список рекомендованої літератури

Література, яка знаходиться у бібліотеці ОДЕКУ, позначена курсивом.

Основна література

1. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління: Навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 240 с.

2. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. - К.: ТОВ «УВПК», «ЕксОб», 2002. - 560 с.

3. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 312 с.

4. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н.Петрова. - СПб.: Питер, 2008. - 496 с.

5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. - 2-е вид., перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.

Додаткова література

6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер, 1999. - 414с.

7. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 323с.

8. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Экономист, 2004. - 296с.
9. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. - К.: Знання, 2004. - 149 с.
10. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Омега-М, 2004. - 472с.
11. Гірченко Т.Д. *Маркетинг: Навч. посібник.* - К.: ІНКОС, Центр навчальної літератури, 2007. - 255с.
12. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 1999. - 560 с.
13. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. - М.: Экономистъ, 2007. - 416 с.
14. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика: Уч. Пособие для вузов. - М.: Аспект-Пресс, 2004. - 415 с.
15. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Уч. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 375 с.
16. *Менеджмент організацій: Підручник/ За заг. ред. Л.І Федулової.* - К.: Либідь, 2003. - 448с.
17. Мескон М.К., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента: Пер. с англ.* - М.: Дело, 1997. - 704 с.
18. Микитюк П.П. *Інноваційний менеджмент: Навч. посібник.* - К.: Центр навчальної літератури, 2007. - 400 с.
19. Сазерленд Дж., Кэнуэлл Дайан Стратегический менеджмент. Ключевые понятия. /Пер. с англ. Под ред Е.Е. Козлова. – Днепр-к.: Баланс Бизнес Букс, 2005. - 440 с.
20. Тарасюк Г.М. *Планування діяльності підприємства: Навч. посібник.* - К.: К.: «Каравела», 2003. -432 с.
21. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: Учеб. пособие для вузов. - М.: ПРИОР, 2000. - 282 с.
22. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. для вузов. - М.: ЗАО «Бизнес-школа»; «Интел-Синтез», 1999. - 416 с.
23. Шегда А.В. *Менеджмент: Підручник.* - К.: Знання, 2004. - 687с.

**Методичні вказівки
по організації самостійної роботи з дисципліни
«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
для студентів та магістрів 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

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Методичні вказівки
по організації самостійної роботи з дисципліни
«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
для студентів та магістрів денної форми навчання**

Напрямок підготовки „Менеджмент”
Спеціальність „Менеджмент організацій”

Затверджено на засіданні методичної
комісії еколого-економічного
факультету
протокол № ____ від _____
Декан факультету
_____ О.Г. Владимирова

Затверджено на засіданні кафедри
менеджменту природоохоронної
діяльності
протокол № 11 від 7.04.2009 р.
Зав. кафедри
_____ В.Г. Ковальов

Одеса 2009