

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

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до самостійної роботи та виконання контрольної роботи
з дисципліни
«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
для студентів V курсу заочного факультету**

**Напрямок підготовки „Менеджмент”
Спеціальність „Менеджмент організацій”**

Одеса – 2009

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до самостійної роботи та виконання контрольної роботи
з дисципліни
«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
для студентів V курсу заочного факультету

Напрямок підготовки „Менеджмент”
Спеціальність „Менеджмент організацій”

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

Одеса - 2009

Методичні вказівки до самостійної роботи та виконання контрольної роботи з дисципліни «Стратегічний менеджмент» для студентів V курсу заочної форми навчання за спеціальністю «Менеджмент організацій» / Укладач: к.е.н. Смірнова К.В. - Одеса: ОДЕКУ, 2009. - 29 с., укр. мова.

Зміст

1. Загальна частина.....	4
1.1. Передмова.....	4
1.2. Програма дисципліни.....	6
1.3. Рекомендована література.....	7
2. Методичні вказівки до самостійної роботи та виконання контрольної роботи.....	9
2.1. Повчання по вивченню тем з дисципліни.....	9
2.2. Вимоги до написання та оформлення контрольної роботи.....	24
2.3. Варіанти контрольних робіт.....	25
3. Організація контролю знань та вмінь.....	27

1. Загальна частина

1.1. Передмова

В сучасних умовах зовнішнє середовище стало більш важливим та вирішальним фактором функціонування економічних систем, ніж внутрішні проблеми, пов'язані з раціональним та ефективним використанням потенціалу організації, що зумовило перехід в розвинутих країнах до стратегічного управління виробничими підприємствами, а також організації різних сфер та напрямків діяльності, включаючи державне регулювання економіки.

Актуальність проблеми стратегічного управління в Україні пов'язана з:

- відсутністю значного досвіду у цій сфері у зв'язку із коротким історичним періодом формування ринкових відносин (з початку 90-х років минулого сторіччя);
- нестабільністю зовнішнього середовища українських підприємств в умовах реформування держави, усіх її сфер (економічної, політичної, соціальної, науково-технічної та ін.), систем (податкової, митної, валютної та ін.), інститутів (структури державного управління, законодавчої бази та ін.);
- 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).

Наведені причини зумовлюють значимість та потребу знань зі стратегічного менеджменту в економічній теорії та практиці.

Стратегічний менеджмент є інтегруючим курсом, що поєднує різні дисципліни та розділи теорії підприємств: менеджмент, маркетинг, економіку підприємства, фінансовий менеджмент, світову економіку та інші. Як наукова дисципліна стратегічний менеджмент постійно розвивається. Практика стратегічного менеджменту достатньо індивідуальна й потребує творчого підходу до моделювання управлінських ситуацій та їх стратегічного вирішення, до управління організацією в цілому.

Дані методичні вказівки складені відповідно до програми дисципліни «Стратегічний менеджмент». Вони покликані допомогти студентам цілеспрямовано вивчити основні розділи дисципліни «Стратегічний менеджмент», вибрати з літератури саме ті положення, що передбачаються робочою програмою. Методичні вказівки повинні полегшити роботу студентів при самостійному вивченні дисципліни.

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.

Основні завдання дисципліни: формування у студентів системного теоретичного базису знань зі стратегічного менеджменту; оволодіння студентами методами аналізу, розробки та реалізації стратегій управління організацією; набуття студентами 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 92 годин, з них на лекційний курс відводиться 8 годин, на практичні роботи - 4 годин, на самостійну роботу студентів - 80 годин.

Підсумковим контролем з дисципліни «Стратегічний менеджмент» є іспит.

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

Для успішного виконання контрольної роботи та досягнення поставлених цілей необхідно використання знань, одержаних під час лекційних та практичних занять, а також самостійного вивчення дисципліни.

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.

1.2. Програма дисципліни

Після назви теми у дужках наведено номер рекомендованого для вивчення літературного джерела за списком, що міститься у розділі 6 даних методичних вказівок.

Назва та зміст теми
<p>1. <u>Загальна характеристика стратегічного менеджменту</u> (2, с.59-74,116-131, 136-138; 4, с.6-22; 6, с.7-36; 7, с.6-26; 8, с. 124-153)</p> <p>1.1. Поняття і сутність стратегічного управління. 1.2. Визначення місії та формування цілей організації. 1.3. Основні етапи циклу стратегічного управління. 1.3. Класифікація стратегій в теорії стратегічного управління.</p>
<p>2. <u>Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації</u> (1, с. 28-30; 2, с.215-245, 248-263; 4; 6, с. 37-73, 171-215; 7, с. 32-39, 67-71; 15, с.65-78; 8, с. 51-46, 110-119, 371-374; 9)</p> <p>2.1. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації. 2.2. Оцінка внутрішнього середовища організації. 2.3. Проведення SWOT - аналізу. 2.4. Оцінка поточної стратегії та аналіз конкуренції. 2.5. Оцінка привабливості галузі в цілому та з позиції окремої організації.</p>
<p>3. <u>Глобальні стратегії конкуренції</u>. (1, с.112-126; 2, с.138-139; 4, с.132-134; 6, с.296-329; 7, с.60; 8, с.156-171; 9)</p> <p>3.1. Принцип стратегічних кривих в теорії стратегічного управління. 3.2. Стратегія мінімізації витрат. 3.3. Стратегія диференціації. 3.4. Стратегія фокусування. 3.5. Стратегія інновацій. 3.6. Стратегія оперативного реагування.</p>
<p>4. <u>Корпоративні (портфельні) стратегії</u>. (2, с.407-410; 3; 4, с.135-144; 6, с.258-295; 8, с.188-206, 209-248; 9)</p> <p>4.1. Стратегії пов'язаної та непов'язаної диверсифікації. 4.2. Стратегії відкачки капіталу та ліквідації. 4.3. Стратегії зміни курсу та реструктуризації. 4.4. Стратегія міжнародної диверсифікації. 4.5. Особливості стратегічного управління диверсифікованою організацією. 4.6. Інтегральний алгоритм формування портфеля стратегій.</p>

5. Функціональні стратегії.

(1, с.126-145; 2, с.139-147; 4, с.90-105, 109-132; 6, с.330-361; 7, с.60, 136-138; 8, с.171-187, 252-318)

5.1. Наступальні та оборонні стратегії.

5.2. Стратегія вертикальної інтеграції.

5.3. Стратегії організацій, які займають різні галузеві позиції.

5.4. Стратегії конкуренції на різних етапах життєвого циклу галузі.

5.5. Стратегії конкуренції у фрагментарних галузях.

5.6. Стратегії конкуренції на міжнародних ринках.

6. Планування та реалізація стратегії організації.

(1, с.27-32; 2, с.147-154, 201-208; 4, с.63-68, 145-180, 199-203; 6, с.362-390; 7, с.66-84; 8, с.18-28, 41-45, 439-465)

6.1. Поняття та процес стратегічного планування.

6.2. Зміст та структура стратегічного плану організації.

6.3. Правила та процедури розробки стратегії.

6.4. Контроль за реалізацією стратегії.

7. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління

(1, с.17-24; 2, с.168-178; 4, с.197-199)

7.1. Сутність стратегічної інформації.

7.2. База стратегічних даних.

7.3. Інформаційна система стратегічного управління.

1.3. Рекомендована література

Література, яка знаходиться у бібліотеці ОДЕКУ, позначена курсивом.

Основна література

1. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. - К.: Знання, 2004. - 149 с.

2. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. - М.: Экономистъ, 2007. - 416 с.

3. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика: Уч. Пособие для вузов. - М.: Аспект-Пресс, 2004. - 415 с.

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

5. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Уч. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 375 с.

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

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

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

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

Додаткова література

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

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

12. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Экономист, 2004. - 296с.

13. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Омега-М, 2004. - 472с.

14. *Гірченко Т.Д. Маркетинг: Навч. посібник. - К.: ІНКОС, Центр навчальної літератури, 2007. - 255с.*

15. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 1999. - 560 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. *Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. - К.: К.: «Каравела», 2003. -432 с.*

20. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Учеб. для вузов (пер. с англ.). - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 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.*

2. Методичні вказівки до самостійної роботи та виконання контрольної роботи

2.1. Повчання по вивченню тем дисципліни

Загальна характеристика стратегічного менеджменту

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 (завдань): 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.

Під місією організації розуміють основну загальну мету існування організації, чітко виражену причину її функціонування, її призначення.

Змістом місії є: 1) філософія (базові погляди, принципи й цінності, системи мотивів); 2) опис сфери діяльності, продукту організації; 3) цілі організації (поточні та стратегічні); 4) характеристика потенціалу та технології; 5) опис внутрішньої концепції, сильних сторін організації, її конкурентних переваг, перспектив розвитку; 6) характеристика ринку, де працює організація; 7) опис зовнішнього іміджу організації.

На основі місії встановлюються цілі організації. Цілі – це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких для нього є бажаним і на досягнення яких направляється його діяльність. Правильно сформульовані цілі мають відповідати таким вимогам: реальність, конкретність, досяжність, орієнтація на успіх, наукова обґрунтованість, вимірюваність, чіткість, гнучкість, прийнятність, відображення змісту діяльності. Усі цілі класифікують за рядом ознак: спрямованістю дій, напрямками діяльності підприємства, можливістю повного здійснення, охопленням рівнів управління, часовими характеристиками, відповідною спрямованістю на види діяльності, впливом на окремі елементи підприємства, пріоритетами, вимірюваністю.

Стратегічні цілі вказують на специфічні результати діяльності, яких організація розраховує досягти, а також конкурентну позицію, яку вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів; їх можна віднести до „цілей розвитку”.

В стратегічному управлінні виділяють 4 рівня стратегії в організації: корпоративний; сфери бізнесу; функціональний; лінійний. Основним принципом координації стратегічного управління на всіх рівнях є принцип ієрархічної підпорядкованості. На кожному стратегічному рівні розробка стратегії закінчується створенням стратегічного плану.

В стратегічному управлінні всі стратегії 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 класифікуються за 3 ознаками:

- приналежність до п'яти основоположних стратегій досягнення конкурентних переваг (глобальні стратегії);
- приналежність до стратегій управління портфелем сфер бізнесу (портфельні стратегії);
- приналежність до стратегій, використовуваних в залежності від зовнішніх та внутрішніх умов (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.

Питання для самоперевірки

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.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища 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 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 (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats), який полягає в оцінці слабких (відсутність чіткої стратегії, низька прибутковість, вузька продуктова лінія, слабкі канали збуту, висока питома собівартість продукції та інші) та сильних (наявність власних технологій, необхідних фінансових ресурсів, відносно низькі витрати, ефективна реклама, професійний менеджмент та інші) сторін організації, а також її зовнішніх можливостей (обслуговування додаткових груп споживачів, вхід на новий ринок чи сегмент, розширення продуктової лінії, пов'язана диверсифікація, вертикальна інтеграція та інші) та загроз (входження на ринок міцного конкурента, зріст продаж товарів-замінників, спад в економіці, зміна у перевагах споживачів та інші). 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.

Під "конкурентоспроможністю" (КС) організації розуміють її здатність приносити прибуток на вкладений капітал в короткостроковому періоді не нижче завданого, або як перевищення прибутковості капіталу в короткостроковому періоді над середньостатистичною прибутковістю у відповідній сфері бізнесу. КС організації можна виявити тільки серед групи організацій, які належать до однієї галузі.

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.

Чим краще дані показники, тим менше вірогідність необхідності внесення радикальних коректив в поточну організаційну стратегію, і навпаки. У багатьох випадках поважно встигнути вчасно адекватно оцінити перспективи галузі. Це може сприяти мінімізації витрат при вході і виході з неї.

Також необхідною умовою розробки та реалізації стратегії організації є оцінка привабливості галузі в цілому та з позиції окремої організації. До основних чинників, що визначають міру галузевої привабливості для організацій та діють поза галуззю 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.

Питання для самоперевірки

- 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?

Глобальні стратегії конкуренції

Поняття "глобальної стратегії конкуренції" використовується до конкретних сфер бізнесу (стратегічних зон господарювання). Сутність глобальних стратегій конкуренції організації в будь-якій сфері бізнесу визначають два факти.

Перший факт: функція залежності питомої собівартості виробленої продукції від обсягу випуску до визначеного значення величини обсягу випуску скорочується, потім - зростає, тобто має мінімум. Ця залежність називається виробничим ефектом масштабу.

Другий факт: кожний ринок товару з визначеним функціональним призначенням може бути сегментований, при цьому для більшості сегментів справедливе твердження: ємність сегменту зворотно пропорційна ціні товару сегмента.

В теорії стратегічного управління ці функції називаються стратегічними кривими 1-го та 2-го порядків. Застосування принципу стратегічних кривих дозволяє провести класифікацію глобальних стратегій конкуренції наступним чином:

1) Стратегія мінімізації витрат - організації, яка обрала цю стратегію необхідно ретельно відслідковувати зміни в галузевих технологіях, перевагах споживачів, і бути готовою в прийнятний термін здійснити необхідну модернізацію або навіть повну заміну виробничих потужностей, або внести належні корективи до номенклатури вироблюваної продукції; інакше вона ризикує потерпіти невдачу. Основна слабкість стратегії - її відносне протиріччя зі стратегією диференціації, тобто 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.

Найбільше успішно дана стратегія може реалізовуватися тоді, коли:

- існують досить великі групи споживачів, чиї потреби в товарі із заданим функціональним призначенням значно відрізняються від середньостатистичних;

- існують відносно невеликі групи клієнтів, що мають нестандартні потреби, і потреби даних груп споживачів не задоволені в належній мірі;

- ресурси організації відносно невеликі й не дозволяють їй обслуговувати великі групи споживачів з відносно стандартизованими 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; посилення диференціальних тенденцій серед підприємств, діючих на ринку, що також підвищує вірогідність переключення.

3) Стратегія диференціації оснований 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.

Питання для самоперевірки

- 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 або стратегію оперативного реагування?*

Корпоративні (портфельні) стратегії.

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 бізнесу за допомогою: придбання

організацій; створення організацій "з нуля"; створення спільних організацій. Вона може бути двох видів: споріднена й неспоріднена. Стратегія спорідненої диверсифікації припускає наявність істотних стратегічних відповідностей між сферами бізнесу, які до нього входять. Споріднено диверсифіковані організації називаються концернами. Організації, що здійснюють неспоріднену диверсифікацію, називаються конгломератами. Сфери бізнесу, що перебувають у їхньому портфелі, мають між собою слабкі стратегічні відповідності. Основна перевага стратегії неспорідненої диверсифікації базується на зниженні ризиків для конгломерату в цілому пов'язане з тим, що різні галузі можуть одночасно знаходитися на різних фазах галузевих життєвих циклів. Спади в одних компенсуються підйомами в інших.

Стратегія ліквідації – це граничний випадок стратегії цілеспрямованого скорочення діяльності - припускає закриття організації (або окремих підрозділів, видів діяльності) й розпродаж активів. У тих випадках, коли відсутня надія на виживання організації, а покупець не знайдений, оперативна ліквідація з фінансової точки зору більш виправдана в порівнянні з банкрутством, при якому може постраждати імідж усього портфеля сфер бізнесу .

Основним мотивом реалізації стратегій зміни курсу і реструктуризації 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 стратегій 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. До даної стратегії прибігають у тих випадках, коли: діагностика поточної стратегії показує, що в корпорації відсутні гарні довгострокові перспективи; для ключових сфер бізнесу настали важкі часи; рада директорів вирішує змінити напрям розвитку портфеля сфер бізнесу; з'явилися нові технології, продукти й потрібна повна реструктуризація портфеля з метою заняття позиції в новій перспективній галузі; є необхідність здійснення крупної і вигідної покупки сфери бізнесу за рахунок продажу декілька що знаходяться в портфелі; основні сфери

бізнесу в портфелі втрачають привабливість, що породжує необхідність змін в портфелі для забезпечення прийнятних довгострокових перспектив його розвитку.

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. Їхні національні конкуренти не можуть собі цього дозволити й втрачають ринкові частки. Стратегія міжнародної диверсифікованості може припускати реалізацію стратегії глобалізації, тобто просування на всіх ринках винятково стандартизованих товарів і послуг. Основна гідність цієї стратегії - зниження витрат на просування за рахунок створення іміджу організації, чий товар й/або послуги однаково гарні в усьому світі. Один зі шляхів реалізації стратегії глобалізації - франчайзингова схема.

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.

Питання для самоперевірки

- 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?*

Функціональні стратегії.

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

Конкурентні переваги певного виду, як правило, мають свій життєвий цикл. Для подовження його стадії зрілості організація змушена вживати певні дії, які можуть носити попереджальний або реагуючий характер. 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 нападу.

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:

а) перманентна стратегія нападу, базована на принципі "кращий захист - напад" - має на увазі позитивне відношення в організації до інноваційної діяльності. Такі лідери прагнуть бути першими при запуску нових технологій, у тому числі радикального характеру, нових товарів і т.ін.

б) стратегія укріплення та захисту, передбачає створення таких умов, за якими конкурентам було б складно збільшувати ринкову частку за рахунок компанії-лідера. Стратегія може вимагати: збільшення вхідних бар'єрів для новачків за допомогою інтенсифікації рекламних зусиль, поліпшення якості обслуговування, збільшення витрат на НДДКР; виводу на ринок товарів під власною торговельною маркою, подібних з такими в конкурентів; пошук шляхів збільшення вартості перемикання клієнтів організації на товари конкурентів; розширення продуктової лінії з метою окупації ринкових сегментів, які можуть зайняти конкуренти; підтримки високої конкурентоспроможності продукції; здійснення значних інвестицій у розвиток технологій тощо. До даної стратегії найбільше часто прибігають організації, які досягли галузевого домінування й не бажають зазнати ризику потрапити під дію

антимонопольного законодавства, а також організації, які прагнуть одержувати максимальні прибутки саме сьогодні.

в) стратегія демонстрації сили - передбачає створення іміджу організації, що не вибачає спроби конкурентів змінити розміщення сил. При її реалізації організація робить натяки своїм конкурентам, що у випадку їх агресивних дій вони будуть покарані. Така організація оперативно реагує на спроби конкурентів захопити частину її ринкової частки за допомогою ще більшого, ніж у конкурентів зниження ціни, ще більшого посилення рекламних зусиль, ще більших дилерських знижок і т. ін.

2) Стратегії для організацій, що слідують за лідером. Такі організації можуть бути розділені на дві групи - агресори (не задоволені своїм положенням і всіяко 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: а) оборонна стратегія, застосовна в тих випадках, коли в організації є необхідні фінансові ресурси. Вона може базуватися на зниженні собівартості або на застосуванні диференційної схеми; б) стратегія агресивного захисту, що припускає різні заходи щодо збільшення продажів, підвищенню прибутковості й зміцненню конкурентної позиції, наприклад, за допомогою різкого зниження цін, інтенсифікації рекламних зусиль; в) негайного виходу з бізнесу за допомогою продажу або ліквідації; г) стратегія «збору врожаю», що припускає функціонування організації в особливому режимі, що перебуває між функціонуванням та виходом з бізнесу. При реалізації даної стратегії основне завдання полягає в максимізації в короткостроковому періоді одержання фінансових ресурсів; д) комбіновані зусилля вживають у тих випадках, коли криза особливо серйозна; припускають реалізацію всіх або частини перерахованих вище заходів.

У деяких випадках організація може вдатися до реалізації стратегії глобальної економії, можливі причини якої: загальноекономічний спад;

різке збільшення банківських процентних ставок по кредитах; політична й економічна нестабільність; раптове зниження ринкового попиту; жорсткість державного регулювання; внутріорганізаційна фінансова криза тощо. Стратегія може реалізовуватися за допомогою: прийняття серйозних внутрішніх заходів щодо економії з метою скорочення витрат і підвищення ефективності; збільшення валового доходу; виділення слабких елементів портфеля сфер бізнесу для застосування до них стратегії відкачки капіталу або стратегії «збору врожаю»; комбінованих зусиль.

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. Організації слід намагатися захопити найбільш ємну середньостатистичну споживчу нішу, тому що її обслуговування дозволить знизити витрати за рахунок ефектів масштабів; слід приділяти особливу увагу формуванню фірмової торговельної марки (бренду).

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". Можливі дії тут - укладання довгострокових договорів з постачальниками й споживачами на вигідні для них умовах. Найбільшою перешкодою до збереження конкурентної переваги на цій стадії є заспокоєність і відсутність необхідних зусиль в удосконалюванні технології, створенні нових товарів. Організація повинна поспішати скористатися благами ефектів масштабів і освоєння, прагнути закріпити відносини з найважливішими постачальниками, активно розбудовувати збутову мережу, займатися пошуком нових сегментів споживачів, освоювати нові географічні території.

Стадія уповільнення 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: 1) звуження номенклатури виробленої продукції; 2) фокусування уваги на технологічних і організаційних інноваціях; 3) фокусування уваги на оптимізації витрат виробництва за рахунок кращих закупівельних цін, переходу на менш дорогі комплектуючі і т.д.; 4) збільшення продажів уже існуючим клієнтам; 5) покупка організацій-конкурентів за прийнятними цінами; 6) вихід на міжнародні ринки. Найбільш широко розповсюджена помилка при роботі на цьому етапі - небажання визнати факт заходу галузі й необґрунтоване очікування поліпшення.

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. На процес інтернаціоналізації впливають різні фактори, наприклад: відмінності у виробничих витратах, обумовлені відмінностями в ставках заробітної плати, податках, вартості енергії, ресурсів і т.д.; коливання обмінних курсів; державне регулювання, обумовлене відмінностями в тарифах, квотах, стелях цін, технічних стандартах, сертифікації, регулюванні вивозу валюти; відмінності в культурах.

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.

Питання для самоперевірки

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?

Планування та реалізація стратегії організації.

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.

Стратегічне планування - це формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів. 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. Стратегічний план має бути: інструментом встановлення, документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність "стратегічного набору" підприємства; визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє; визначеним за витратами; гнучким, що реагує на зміну в середовищі; чітким, ясним, легким для сприймання; легким для пояснення та можливим для виконання.

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.

Тільки взаємопов'язана система стратегічних, поточних та оперативних планів дає змогу здійснити необхідні перетворення на підприємстві. Зміст планів інтерпретується в системах відповідних абсолютних і відносних показників, розрахунки яких дають змогу приймати рішення щодо вибору того чи іншого варіанта розвитку підприємства. Для кожного з планів характерні специфічні показники.

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.

Стратегічний контроль визначає, чи можливе подальше здійснення стратегій, чи приведе їхня реалізація до досягнення цілей й дає змогу своєчасно виявити проблеми, розробити та здійснити заходи щодо коригування ходу та змісту робіт на підприємстві, допомагає виявляти, підтримувати та поширювати позитивні явища та починання, найефективніші напрямки діяльності на підприємстві.

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.

Питання для самоперевірки

- 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?*

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління - система, яка поєднує усі елементи організації в одне ціле й дозволяє

сформувати процес стратегічного управління як безперервний ланцюг управлінських рішень, що направлені на досягнення стратегічних цілей.

Процес управління організацією - це процес оцінки та аналізу інформації. Стратегічна інформація характеризується низкою відмінностей, обґрунтованих характером процесу прийняття управлінських рішень: орієнтація не стільки "в середину" організації, скільки на її зовнішнє й проміжне середовище; аналіз інформації в умовах репрезентативної ймовірності; прогностичний характер результатів обробки інформації; більша ймовірність суб'єктивного тлумачення інформативних показників; міжфункціональний характер інформації (необхідність інформаційного забезпечення окремих бізнес-процесів), що приводить до необхідності оперування великими обсягами аналітичної й фінансової 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. Обґрунтованість прийнятих стратегічних рішень залежить від інформації, на якій вони засновані.

Стратегічні інформаційні потреби підприємства включають усе, що може вплинути на довгострокову діяльність підприємства й залежать від тих стратегічних цілей, які підприємство ставить перед собою. Це скорочений системний опис найбільш важливих стратегічних елементів, які відносяться до зовнішнього середовища підприємства. Ця база даних використовується для оцінки поточного положення й визначення прояву процесів у майбутньому й для прийняття стратегічних рішень.

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.

База стратегічних даних підприємства може мати досить складну структуру, тобто складатися із таких підсистем: БСД про сильні й слабкі сторони підприємства; БСД про погрози й можливості (з оцінкою рівня ризику), які існують у зовнішньому середовищі; БСД про рівень конкуренції й критерії конкурентоспроможності в галузі; БСД про стан економіки в цілому; БСД про ситуацію на суміжних ринках і т. ін.

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, прогнозною й поточною інформацією, а також комплексом програмних заходів, необхідних для їхнього аналізу при формуванні стратегічних рішень.

Досвід підприємств, які можуть добре організувати інформаційне обслуговування працівників апарата керування, показує, що багато проблем можна розв'язати, якщо БСД формувати одночасно з розробкою й використанням інформаційно-управлінських систем різного типу.

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.

Питання для самоперевірки

- 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?*

2.2. Вимоги до написання та оформлення контрольної роботи

Після самостійного вивчення усіх тем курсу студент повинен підготувати та у встановлений термін представити на кафедру контрольну роботу у відповідності із завданням та методичними вказівками щодо її виконання.

Метою контрольної роботи з дисципліни «Стратегічний менеджмент» є закріплення та поглиблення одержаних знань з теорії та практики за наступними напрямками:

- формування місії, цілей та прийнятних варіантів стратегії фірми;
- діагностика та аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища для розробки стратегії організації;
- планування конкретної стратегії фірми за різними напрямками діяльності;
- реалізація обраної стратегії та стратегічний контроль;
- аналіз та використання стратегічної інформації та інші.

Перш ніж приступити до виконання завдань контрольної роботи, студент повинен ознайомитися з теоретичним матеріалом по відповідних темах, використовуючи наведені пояснення, короткі

викладки деяких вузлових понять та рекомендовані літературні джерела. Для контролю засвоєння теоретичного матеріалу необхідно в окремому зошиті письмово відповісти на питання для самоперевірки.

Контрольна робота складається із трьох теоретичних питань. Відповіді на теоретичні питання повинні бути вичерпними по змісту. Виклад відповідей на запитання може бути проілюстрований графічно, табличними й статистичними матеріалами.

Пропонується 10 варіантів контрольної роботи. Номер варіанта контрольної роботи відповідає останній цифрі у номері залікової книжки (від 1 до 10) і повинен бути вказаний на початку роботи.

Текст контрольної роботи оформляється чітко, розбірливо, з достатніми інтервалами між рядками, з полями для зауважень викладача. Оформляється вона в учнівському зошиті (або на зшитих аркушах формату А4). Обсяг контрольної роботи повинен складати 15-18 сторінок учнівського зошиту або аркушів формату А4, усі сторінки нумеруються. Обкладинка зошита (або перший аркуш для другого випадку) оформляється як титульний аркуш із вказівкою найменування університету, кафедри, контрольної роботи з дисципліни, прізвища й ініціалів студента, номера групи, номера залікової книжки. Вказується також посада, учений ступінь, прізвище й ініціали викладача, що перевіряє роботу.

Наприкінці роботи наводиться список використаних літературних джерел з відповідним бібліографічним описом джерел. У тексті контрольної роботи повинні бути посилання на використані джерела у квадратних дужках по наведеному списку літератури.

Контрольна робота виконується в строки, встановлені учбовим графіком. При виникненні питань щодо виконання контрольної роботи студенту слід звернутися за консультацією до викладача дисципліни «Стратегічний менеджмент».

2.3. Варіанти контрольних робіт

При написанні контрольної роботи слід використовувати літературні джерела, наведені у розділі 6 «Рекомендована література» даних методичних вказівок.

Варіант 1

1. Опишіть та порівняйте наступальні та оборонні стратегії.
2. Виділіть ключові фактори успіху організації.
3. Опишіть інтегральний алгоритм формування портфеля стратегій.

Варіант 2

1. Процес і функції стратегічного управління. Внутрішнє й зовнішнє середовище організації.
2. Опишіть стратегію диференціації, умови її використання організацією?
3. Мета, передумови та переваги стратегічного планування.

Варіант 3

1. Зміни в організації та технології управління ними.
2. Опишіть стратегію фокусування.
3. Охарактеризуйте основні моделі стратегічного планування.

Варіант 4

1. Поясніть роль місії в сучасній організації та опишіть процес її визначення?
2. Опишіть основні етапи стратегічного контролю?
3. Які стратегії використовують організації, що займають різні галузеві позиції?

Варіант 5

1. Опишіть основні етапи циклу стратегічного управління.
2. Поясніть необхідність SWOT-аналізу для стратегічного менеджменту.
3. Стратегічні групи, їх схожі ознаки.

Варіант 6

1. Опишіть модель п'яти сил конкуренції.
2. Розкрийте сутність основних функціональних стратегій організації.
3. Аналіз внутрішнього середовища організації.

Варіант 7

1. Дайте визначення понять конкурентоспроможність, конкурентна перевага, конкурентний потенціал організації. Конкурентний статус фірми і його оцінка по І. Ансоффу.
2. Опишіть процес стратегічного планування.
3. Стратегія мінімізації витрат.

Варіант 8

1. Поясніть сутність та мету стратегічного контролю.
2. Стратегія диверсифікації, її різновиди, передумови використання.
3. Наведіть класифікацію цілей організації.

Варіант 9

1. Опишіть стратегії, які можуть використовувати організації у фрагментарних галузях.
2. Сутність та необхідність інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління.
3. Роль стратегічного менеджменту в сучасних умовах.

Варіант 10

1. Опишіть основні корпоративні стратегії.
2. Аналіз поточної стратегії організації.
3. Наведіть методи визначення конкурентоспроможності організації.

3. Організація контролю знань та вмінь

При самостійному вивченні дисципліни «Стратегічний менеджмент» контроль здійснюється за допомогою системи контролюючих заходів, яка складається з поточного та підсумкового контролю.

Поточний контроль здійснюється на протязі всього навчального курсу за формами: перевірка контрольної роботи, перевірка знань та вмінь студента під час аудиторних занять протягом заліково-екзаменаційної сесії шляхом усного опитування.

Підсумковий контроль здійснюється під час іспиту. Термін проведення контролюючих заходів – згідно графіка заочної форми навчання.

Кожний варіант контрольної роботи містить 3 теоретичних питання, максимальна кількість балів за одне питання – 20 балів (тобто за контрольну роботу – 60 балів).

Оцінюється виконання завдання контрольної роботи таким чином:

- 18-20 балів (відмінно) – бездоганна вичерпна відповідь на всі теоретичні питання;

- 15-17 балів (добре) – надані відповіді на всі питання є правильними, але не є повними, або надані повні відповіді на два питання;

- 12-14 балів (задовільно) - надані відповіді на два питання є правильними, але не є повними;

- менш 12 балів (незадовільно) – надані відповіді лише на одне з трьох питань або відповіді на поставлені питання є помилковими.

Усне опитування оцінюється таким чином:

- студент дає правильні та повні відповіді на усі питання викладача, що наведені в кінці кожної теми – 18-20 балів (відмінно);

- студент дає не повну відповідь на по цих питанням – 15-17 балів (добре);
- студент відповідає лише а базові питання – 12-14 балів (задовільно);
- студент не може відповісти на базові питання – менше 12 балів (незадовільно).

Студенти, які виконали контрольну роботу та отримали за результатами перевірки не менше ніж 36 балів (60%) мають допуск до іспиту з дисципліни. Білети екзамену містять 2 питання теоретичного курсу та оцінюються максимально 20 балами (тобто по 10 балів за кожне питання).

Оцінки за іспит виставляються таким чином:

- 18-20 балів (відмінно) – повна відповідь на питання теоретичного курсу;
- 15-17 балів (добре) – відповіді на питання білету є не повними;
- 12-14 балів (задовільно) – студент відповідає лише на базові питання;
- менше 12 балів (незадовільно) – студент не може відповісти на запитання білету.

Підсумкова оцінка з дисципліни виставляється як сумарна за контрольну роботу, усне опитування та складання іспиту.

Таким чином студент може отримати максимально 100 балів.

Якісна оцінка є такою:

- 91 бал і більше – «відмінно»;
- 76-90 балів – «добре»;
- 61-75 балів – «задовільно»;
- менше 60 балів – «незадовільно».

Студенти, які не отримали за контрольну роботу мінімальної кількості балів (36 балів), повинні виконати інший варіант контрольної роботи, який представляється викладачем, або виправити помилки попереднього варіанту та отримати відповідну кількість балів для допуску до екзамену.

Базові нормативні знання, які забезпечують задовільну оцінку на підсумковому контролі є такими:

1. Сутність стратегічного менеджменту.
2. Визначення місії та цілей організації.
3. Класифікація цілей.
4. Стратегія організації, етапи реалізації стратегії.
5. Класифікація стратегій.
6. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, SWOT-аналіз.
7. Перелік та короткий зміст глобальних стратегій.
8. Перелік та короткий зміст портфельних стратегій.
9. Перелік та короткий зміст функціональних стратегій.
10. Поняття конкурентоспроможності, конкурентної переваги.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до самостійної роботи та виконання контрольної роботи
з дисципліни
«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
для студентів V курсу заочного факультету

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
до самостійної роботи та виконання контрольної роботи
з дисципліни
«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
для студентів V курсу заочного факультету**

**Напрямок підготовки „Менеджмент”
Спеціальність „Менеджмент організацій”**

“Затверджено”

на засіданні робочої групи

“Заочна та післядипломна освіта”

Протокол № ___ від __. ____ 2009 р.

Голова групи _____ С.М. Степаненко
(підпис)

“Узгоджено”

Декан заочного факультету

_____ О.В. Волошина
(підпис)

“Затверджено”

на засіданні кафедри менеджменту

природоохоронної діяльності

Протокол № 8 від 30.01.2009 р.

Зав. кафедри _____ В.Г. Ковальов
(підпис)

Одеса - 2009