

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства та  
природокористування

Кафедра державного управління, документознавства та  
інформаційної діяльності

**06-14-122М**

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до виконання практичних завдань та самостійної роботи  
з навчальної дисципліни «**Стратегічне управління**»  
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського)  
рівня за освітньо-професійною програмою «Публічне  
управління та адміністрування» спеціальності 281  
«Публічне управління та адміністрування»  
денної та заочної форми навчання

Рекомендовано науково-  
методичною радою  
з якості ННІЕМ  
Протокол № 6 від 02.06.2021 р.

Рівне – 2021

Методичні вказівки до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни «Стратегічне управління» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за освітньо-професійною програмою «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» денної та заочної форми навчання [Електронне видання] / Шинкарук А. Л. – Рівне : НУВГП, 2021. – 25 с.

Укладач: Шинкарук А. Л., кандидат політичних наук, доцент кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності.

Відповідальний за випуск: Тихончук Л. Х., д.держ.упр., доцент, в.о. завідувача кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності.

Керівник групи забезпечення спеціальності: Тихончук Л. Х.

© Шинкарук А. Л., 2021

© НУВГП, 2021

## ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	5
2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	6
3. ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	9
Обговорення 1.1. Збір стратегії інформації	9
Обговорення 1.2. Стратегічне планування для мого університету	10
Ознайомлення з літературою	11
Зошит 2. Бачення і місія	11
Обговорення 2.1. Власна візія та місія	11
Обговорення 2.2. Визначення стратегічних ситуацій для обраного вами підприємства	12
Обговорення 2.3. Приклади візій та місій	12
Обговорення 2.4. Написання бачення та місії для мого університету	12
Ознайомлення з літературою	13
Зошит 3. Стратегічний аналіз і вибір	13
Обговорення 3.1. Формулювання індивідуальних стратегій	13
Ознайомлення з літературою	14
Зошит 4. Зовнішнє і внутрішнє середовище	14
Обговорення 4.1.	14
Обговорення 4.2. Користувачі	14
Обговорення 4.4. Розробка EFE Matrix для університету	14
Обговорення 4.5. Розробка матриці конкурентного профілю для університету	15
Ознайомлення з літературою	16
Зошит 5. Конкуренентоспроможність та формулювання стратегії	16
Обговорення 5.1. Lean Canvas	16
Обговорення 5.2. Розробка альтернативних стратегій для університету	16
Ознайомлення з літературою	17
Зошит 6. Реалізація стратегії: операційні часу , маркетинг, фінанси, дослідження, комунікації	17
Обговорення 6.1. Стратегічні комунікації	17

Обговорення 6.2. Чи організації справді встановлюють цілі?	17
Обговорення 6.3. Розробка карти позиціонування продукту для університету	18
Ознайомлення з літературою	19
Зошит 7. Оцінка та контроль стратегій	19
Обговорення 7.1. Оцінка стратегій університету	19
Обговорення 7.2. Етика шпигунства за конкурентами	19
Зошит 8. Співвідношення стратегій та організаційних структур	20
Обговорення 8.1. Організаційна структура університету	20
Обговорення 8.2. Організації майбутнього	20
Обговорення 8.3. Організаційна структура в публічному секторі	21
Обговорення 8.4. Дизайн послуг в публічному секторі	21
Ознайомлення з літературою	21
4. САМОСТІЙНА РОБОТА	22
5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	23
Допоміжна	23

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Мета навчальної дисципліни – надання студентам необхідних теоретичних основ, методичних підходів і практичних навичок щодо принципів побудови системи розробки і реалізації стратегії організації, особливостей стратегічного аналізу зовнішнього середовища, визначення загальної і конкурентної стратегії.

Предметом навчальної дисципліни є теоретичні концепції та методологія формування стратегічного управління, підходи і критерії визначення та обґрунтування вибору альтернативних стратегій у мінливому зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Основні завдання навчальної дисципліни

- вивчення основ теорії управління на рівні знань, необхідних для засвоєння системи профільюючих навчальних дисциплін; ознайомлення з основами теорії стратегічного управління та концепції розробки стратегії.
- здійснення аналізу сучасних концепцій організації та процесу розробки й реалізації стратегічних планів різного рівня;
- виявлення найбільш розповсюджених та нових підходів до аналізу середовища організації, методів визначення його конкурентоспроможності, ознайомлення з методами стратегічного аналізу та прогнозування розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища;
- визначення принципів формулювання цілей та місії підприємства, ознайомлення з моделями і методами розробки стратегічного набору;
- обґрунтування необхідності розробки стратегічних і тактичних планів, проектів та програм як інструментів реалізації стратегій, визначення основних напрямів стратегічних змін і контроль за їх виконанням.

В результаті освоєння дисципліни студенти будуть здатними:

- аналізувати і синтезувати соціально-значущі проблем і процесів на рівні держави, регіону, галузі, міста, громади та інших об'єктів управління.
- знати основні нормативно-правові акти та положення законодавства у сфері публічного управління та адміністрування.
- використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.
- відшукувати та узагальнювати інформацію, робити висновки і формувати рекомендації в межах своєї компетенції.

## **2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Тема 1. Природа стратегічного управління**

Сутність стратегічного державного управління. Передумови формування системи стратегічного державного управління. Принципи і елементи розробки і реалізації стратегії. Концепція стратегічного управління. Процес стратегічного управління. Необхідність інтеграції аналізу та інтуїції в стратегічне управління. Приклади ключових термінів стратегічного управління. Характер розробки, реалізації та оцінки діяльності стратегії. Переваги хорошого стратегічного управління. Актуальність «Мистецтва війни» Сунь Цзи для стратегічного управління. Як організація може досягти стійкої конкурентної переваги?

### **Тема 2. Бачення і Місія**

Природа та роль візії та місій у стратегічних цілях управління

Чому процес розробки місії є таким же важливим, як і отриманий документ. Компоненти місійних тверджень. Наскільки чітке бачення та місії можуть принести користь іншим стратегічним заходам. Оцінка місій різних організацій. Створення візій та місії в публічній політиці.

Формулювання місії і цілей підприємства. Вибір місії та правила її формування. Значення місії для підприємства з

орієнтацією на стратегічний розвиток. Девіз та кредо підприємства. Місії некомерційних і малих підприємств.

### **Тема 3. Стратегічний аналіз і вибір. Формулювання стратегій**

Значення встановлення довгострокових завдань. 16 типів бізнес-стратегій. Приклади організацій, які проводять різні типи стратегій. П'ять загальних стратегій Портера. Стратегічне управління неприбутковими, урядовими та малими організаціями. Збалансована система показників. Порівняння фінансових та стратегічних цілей. Рівні стратегій у великих та малих компаніях. Концепція переваг першопрохідця. Тенденції аутсорсингу. Стратегії для конкуруючих на бурхливих, високошвидкісних ринках. Триступенева основа вибору альтернативних стратегій. Розробка SWOT Matrix, SPACE Matrix, BCG Matrix, IE Matrix та QSPM. Визначення поведінкової, політичної, етичної та соціальної відповідальності у стратегічному аналізі та виборі. Роль інтуїції у стратегічному аналізі та виборі. Роль організаційної культури у стратегічному аналізі та виборі. Роль рад директорів у виборі серед альтернативних стратегій.

Поняття та елементи стратегічного потенціалу підприємства. Елементи стратегічного потенціалу. Фактори, які впливають на вибір стратегії управління потенціалом підприємства. Конкурентоспроможність потенціалу. Моделі і методи прийняття рішень щодо ведення конкурентної боротьби. Механізм прийняття управлінських рішень.

### **Тема 4. Зовнішнє середовище**

Проведення зовнішнього аудиту стратегічного менеджменту. 10 основних зовнішніх сил, які впливають на організації: економічні, соціальні, культурні, демографічні, екологічні, політичні, урядові, правові, технологічні та конкурентні. Основні джерела зовнішньої інформації, включаючи Інтернет. Важливі інструменти прогнозування, що використовуються в стратегічному управлінні. Моніторинг зовнішніх тенденцій та подій. Розробка EFE Matrix. Розробка

матриці конкурентного профілю. Конкурентна розвідка. Тенденції співпраці між конкурентами.

### **Тема 5. Внутрішнє середовище**

Внутрішній стан підприємства. Взаємозв'язок внутрішніх факторів.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства. Проведення внутрішнього аудиту стратегічного менеджменту. Ресурсне бачення (RBV) у стратегічному управлінні. Ключові взаємозв'язки між функціональними сферами бізнесу. Основні функції або заходи, що складаються з управління, маркетингу, фінансів / бухгалтерського обліку, виробництва / операцій, досліджень і розробок та інформаційних систем управління.

Визначення пріоритетів внутрішніх сильних і слабких сторін фірми. Природа та роль управлінських інформаційних систем у стратегічному управлінні. Матриця внутрішньої факторної оцінки (IFE). Бенчмаркинг як інструмент стратегічного управління.

### **Тема 6. Реалізація стратегії: операційні завдання. Аналіз індустрії**

Чому реалізація стратегії складніше, ніж розробка стратегії. Важливість щорічних цілей та політик у досягненні організаційного зобов'язання щодо стратегій, які мають бути впроваджені. Роль організаційної структури для реалізації стратегії. Порівняння реструктуризації та реінжинірингу. Взаємозв'язок між виробництвом / операціями та реалізацією стратегії. Зміни організаційної культури для підтримки нових стратегій. Організаційна культура в різних країнах.

### **Тема 7. Реалізація стратегій: маркетинг, фінанси, дослідження**

Сегментація ринку та позиціонування продукту як інструменти для реалізації стратегії. Процедури визначення вартості. Чому аналіз фінансових звітів є центральним інструментом реалізації стратегії. Природа та роль досліджень та розробок у реалізації стратегії.



Роль інформаційних системи управління у визначенні успішності стратегії.

Мікросередовище і макросередовище підприємства. Ієрархічні та неієрархічні моделі зовнішнього середовища. Підходи до аналізу зовнішнього середовища.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера. Загроза появи нових конкурентів. Загроза появи товарів-субститутів. Здатність покупців диктувати свої умови. Здатність постачальників диктувати свої умови.

Поняття нестабільності та невизначеності зовнішнього оточення. Характеристика нестабільності/невизначеності зовнішнього оточення; ступінь звичайності подій, темп зміни подій, можливість прогнозування розвитку подій. Оцінка ступеня невизначеності і нестабільності зовнішнього оточення.

### **Тема 8. Стратегії в дії. Зміна умов для стратегій**

Особливості розвитку підприємства. Процес розвитку підприємства, його основні фази. Взаємозв'язок основних понять стратегічного управління (стратегія, стратегічний потенціал, конкурентні переваги, конкурентний статус підприємства). Сутність конкурентоспроможності товару та підприємства. Конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємства.

## **3. ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

### **Обговорення 1.1. Збір стратегії інформації**

Метою цього завдання є знайомство з умовами стратегії на прикладі корпорацій (McDonalds).

Інструкція

Крок 1. Перейти на веб-сторінку компанії та спробуйте знайти інформацію про річний звіт. Річний звіт містить інформацію для розробки переліку внутрішніх сильних і слабких місць компанії.

Крок 2. Знайдіть галузеві опитування для ресторанної індустрії. Ці документи міститимуть інформацію для розробки переліку зовнішніх можливостей та загроз, з якими стикається компанія.

Крок 3 Перейти на веб-сайт [www.finance.yahoo.com](http://www.finance.yahoo.com). Введіть MCD. Зверніть увагу на велику кількість інформації про McDonald's, яку можна отримати, натиснувши будь-який елемент у лівому стовпці. Натисніть "Учасники" в лівій колонці. Потім роздрукувати отримані таблиці та інформацію.

Зверніть увагу, що два головних конкурента McDonald's - Yum! Brands, Inc. та Burger King

Крок 4 Використовуючи отриману інформацію, на окремому аркуші складіть перелік з трьох основних сильних сторін, три основні недоліки, три основні можливості і три основні загрози. Кожен фактор, зазначений для цієї справи, повинен виявити певний кількісний факт або тенденцію. Ці фактори забезпечують основу стратегічного плану, оскільки фірма прагне скористатися сильними сторонами, покращити слабкі місця, уникати загроз та використовувати можливості.

Крок 5 Порівняйте списки зовнішніх та внутрішніх факторів з тими, які розроблені іншими студентами, і додайте до ваших списків факторів.

## **Обговорення 1.2. Стратегічне планування для мого університету**

### **Мета**

Зовнішні та внутрішні чинники є основою стратегій, сформульованих та впроваджених організаціями. Ваш університет стикається з численними зовнішніми можливостями / загрозами і має багато внутрішніх сильних і слабких сторін. Метою цього завдання є ілюстрація процесу виявлення критичних зовнішніх та внутрішніх факторів.

Зовнішні впливи включають тенденції у таких сферах: економічний, соціальний, культурний, демографічний, екологічний, технологічний, політичний, правовий, урядовий та конкурентоспроможний. Зовнішні чинники можуть включати зменшення кількості випускників вузів; зміна населення; громадські відносини; підвищення конкурентоспроможності університетів; зростання кількості дорослих, які повертаються до вищої освіти; зменшена підтримка місцевих, державних агентств;

збільшення кількості іноземних студентів, які відвідують ВУЗи; і зростаюча кількість Інтернет-курсів.

Внутрішні чинники університету включають викладачів, студентів, співробітників, випускників, спортивні програми, майнових та технічних умов, студентське житло, адміністрацію, фандрейзинг, академічні програми, харчування, паркування, розміщення, клуби, колективи та зв'язки з громадськістю.

### *Інструкція*

Крок 1 На окремому листі напишіть чотири заголовки: зовнішні можливості, зовнішні загрози, внутрішні сили та внутрішні слабкі сторони.

Крок 2 Що стосується вашого університету, перелічіть п'ять факторів у кожному з чотирьох заголовків.

Крок 3 Обговоріть ці фактори. Напишіть фактори на дошці.

Крок 4 Які нові речі ви дізналися про свій університет із дискусії? Як такий тип обговорення може допомогти організації?

## **Ознайомлення з літературою**

Розділ 1. Сутність стратегії та стратегічного управління / *Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб.* / За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

## **Зошит 2. Бачення і місія Формулювання бачення (візії) та місії підприємства/організації.**

### **Обговорення 2.1. Власна візія та місія**

Визначення вашої візії та місії

1. Як учасник студентської спільноти, якими ви бачите візію і місію студентських організацій, чи є вони надихаючими та мотиваційними. Якщо ні, то чому?
2. Яку основну мету ви визначаєте у вашій кар'єрі? Чи можна цю мету вдосконалити?
3. Для візуалізації власної цілі, створіть власне візуальне резюме використовуючи можливості сервісу Canva  
Інструкція (англ.) –  
Resumes. URL:

[https://www.canva.com/en\\_in/create/resumes/](https://www.canva.com/en_in/create/resumes/) (дата звернення: 04. 09. 2019).

Створення резюме – maxenewoolfolk – A4 by spilno.

URL:

[https://www.canva.com/design/DACx9gI9UZs/4dURnKekhyYtqBCuafwROA/edit?category=tACZCKi4tbY&utm\\_source=onboarding](https://www.canva.com/design/DACx9gI9UZs/4dURnKekhyYtqBCuafwROA/edit?category=tACZCKi4tbY&utm_source=onboarding) (дата звернення: 04. 09. 2019).

## **Обговорення 2.2. Визначення стратегічних ситуацій для обраного вами підприємства**

Матриця BCG

BCG Matrix Example | Free BCG Matrix Template for Teams. URL: <https://miro.com/templates/bcg-matrix/> (дата звернення: 04. 09. 2019).

Цілі SMART

SMART Goals Template with SMART Goals Examples for Teams. URL: <https://miro.com/templates/smart-goals/> (дата звернення: 04. 09. 2019).

## **Обговорення 2.3. Приклади візій та місій**

Знайти приклади візій та місій схожих з обраними вами організаціями, сформулювати візію та місію власної організації

## **Обговорення 2.4. Написання бачення та місії для мого університету**

У більшості університетів є концепція та місія. Мета цього завдання полягає у наданні практики написання концепції та місії для університету або подібних публічних організацій.

*Інструкція*

Крок 1. Напишіть візію та місію для свого університету. Ваша місія повинна включати дев'ять характеристик.

Крок 2. Презентуйте своє бачення та формулювання місії.

Крок 3. Визначте, чи існує у вашому закладі візія та/або місії. Проаналізуйте своє бачення візії та місії закладу з урахуванням концепцій.

## **Ознайомлення з літературою**

Розділ 2. Процес стратегічного управління / *Стратегічний менеджмент*. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

### **Зошит 3. Стратегічний аналіз і вибір**

#### **Обговорення 3.1. Формулювання індивідуальних стратегій**

Фізичні особи та організації в чомусь подібні. Кожен з них має конкурентів, і кожен повинен планувати майбутнє. Кожна людина та організація стикаються з деякими зовнішніми можливостями та загрозами, мають певні внутрішні сильні та слабкі сторони. І особи, і організації встановлюють цілі та розподіляють ресурси. Ці та інші подібності дозволяють індивідуумам використовувати багато концепцій та інструментів стратегічного управління. Ця вправа призначена для демонстрації того, як SWOT-матриця може використовуватися окремими особами для планування майбутнього.

#### *Інструкція*

SWOT – SWOT Analysis Template & Example for Teams.  
URL: <https://miro.com/templates/swot-analysis/> (дата звернення: 04.09.2019).

Побудуйте SWOT-матрицю. Включіть те, що ви вважаєте вашими основними зовнішніми можливостями, вашими основними зовнішніми загрозами, вашими сильними сторонами та вашими слабкими сторонами. Внутрішня слабкість може бути середньою оцінкою. Зовнішньою можливістю може бути те, що ваш університет пропонує вам вищу освіту. Поєднайте ключові зовнішні та внутрішні фактори шляхом запису в відповідній клітині альтернативних стратегій матриці або дій, які б вам дозволили скористатись вашими сильними сторонами, подолайте вашу слабкість за допомогою переваг ваших зовнішніх можливостей та мінімізуйте вплив зовнішніх загроз. Обов'язково використовуйте відповідне позначення у стовпчиках стратегії матриці. Оскільки кожна людина (і організація) є унікальною, для цієї вправи немає жодної правильної відповіді.

### **Ознайомлення з літературою**

1. Розділ 3. Аналіз конкурентного середовища / *Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб.* / За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
2. Розділ 5. Стратегічний потенціал // *Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб.* / За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
3. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621> (дата звернення: 04. 09. 2019).

### **Зошит 4. Зовнішнє і внутрішнє середовище**

#### **Обговорення 4.1.**

Конкурентний аналіз – URL: Competitive Analysis. URL: [https://app.xtensio.com/folio/402hli11?\\_ga=2.71218768.1150373309.1524643397-544685363.1524643397](https://app.xtensio.com/folio/402hli11?_ga=2.71218768.1150373309.1524643397-544685363.1524643397) (дата звернення: 04. 09. 2019).

#### **Обговорення 4.2. Користувачі**

User persona type – User Persona. URL: [https://app.xtensio.com/folio/knap8110?\\_ga=2.137648624.1150373309.1524643397-544685363.1524643397](https://app.xtensio.com/folio/knap8110?_ga=2.137648624.1150373309.1524643397-544685363.1524643397) (дата звернення: 04. 09. 2019).

User Persona Comparison

– Free User Persona Comparison Template - Xtensio. URL: <https://xtensio.com/user-persona-comparison/> (дата звернення: 04. 09. 2019).

#### **Обговорення 4.4. Розробка EFE Matrix для університету**

Університети розпочинають процес стратегічного управління. Організації свідомо і систематично виявляють та оцінюють зовнішні можливості та загрози, з якими стикається вища освіта.

*Інструкція*

Крок 1. Сформуйте команду з трьох студентів групи та спільно підготуйте EFE Matrix для вашої установи.

Крок 2. Запишіть ваші оцінки та порівняйте з іншими командами.

Крок 3. Яка команда найбільш позитивно розглянула стратегії? Яка команда найбільш негативно розглянула стратегії? Обговоріть природу відмінностей.

#### **Обговорення 4.5. Розробка матриці конкурентного профілю для університету**

Ваш університет конкурує з усіма іншими навчальними закладами. Держава, студенти, викладачі, співробітники, благодійні фонди є індикаторами конкурентоспроможності. Інші сфери включають в себе спортивні програми, гуртожитки, академічну репутацію, місце розташування та працевлаштування. Мета цієї вправи полягає в тому, щоб дати вам практичну оцінку щодо конкурентоспроможності бізнесу в галузі освіти.

##### *Інструкція*

Крок 1. Визначте два університети у вашому регіоні, які безпосередньо конкурують із вашою установою для студентів. Проведіть опитування з кількома особами, можливо, одnogрупниками, хто усвідомлює особливі сильні та слабкі сторони цих університетів. Запишіть інформацію про два конкуруючі університети.

Крок 2. Підготуйте матрицю конкурентного профілю, яка включає вашу установу та дві конкуруючі установи. Внесіть наступні десять факторів у ваш аналіз:

1. Вартість навчання
2. Якість факультетів
3. Академічна репутація
4. Середній кількість студентів
5. Якість кампуса
6. Спортивні програми
7. Якість студентів
8. Випускні програми
9. Місцезнаходження кампуса

10. Студентська культура  
Крок 3. Презентуйте вашу матрицю.

### **Ознайомлення з літературою**

Розділ 6. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства / Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

## **Зошит 5. Конкурентоспроможність та формулювання стратегії**

### **Обговорення 5.1. Lean Canvas**

Створення Lean Canvas

– Lean Canvas Template | Free Lean Canvas Tool for Teams. URL: <https://miro.com/templates/lean-canvas/> (дата звернення: 04. 09. 2019).

### **Обговорення 5.2. Розробка альтернативних стратегій для університету**

Для представників усіх галузей коледжу чи університету важливо ідентифікувати та обговорити альтернативні стратегії, які могли б допомогти викладачам, студентам, випускникам, співробітникам та іншим виборчим округам. Коли ви закінчите цю вправу, зверніть увагу на вивчення та розуміння, що відбувається, оскільки люди висловлюють розбіжності у думці. Нагадаємо, що процес планування є більш важливим, ніж документ.

#### *Інструкція*

Крок 1. Згадайте або знайдіть зовнішні можливості / загрози та внутрішні чинники / сили слабкості, які ви визначили раніше. Якщо ви не зробили цього заняття, обговоріть важливі зовнішні та внутрішні чинники, що стоять перед вашим університетом.

Крок 2. Окресліть альтернативні стратегії, які, на вашу думку, можуть принести користь вашому університету. Ваші запропоновані дії повинні дозволити використати певні сильні сторони, поліпшити певні недоліки, уникати зовнішніх загроз та



/ або скористатися певними зовнішніми можливостями. Перерахуйте 10 можливих стратегій. Пронумеруйте стратегії.

Крок 3. На окремому аркуші паперу поставте номери від 1 до 10. Кожен учасник повинен оцінювати визначені стратегії, використовуючи шкалу від 1 до 3, де 1 = я не підтримую реалізацію, 2 = я нейтральний щодо реалізації, і 3 = я підтримую реалізацію. Оцінюючи стратегії, визнайте, що ваша організація не може робити все бажане чи потенційно корисне.

Крок 4. Записати свої рейтинги поряд із відповідними стратегіями.

Крок 5. Оцініть кожну стратегію, щоб отримати пріоритетний список рекомендованих стратегій. Цей пріоритетний список відображає колективну оцінку. Стратегії з найвищим балом вважаються найкращими.

Крок 6. Обговоріть, як цей процес може дозволити організаціям досягти розуміння та прихильності окремих людей.

### **Ознайомлення з літературою**

Розділ 4. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги / *Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб.* / За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

## **Зошит 6. Реалізація стратегії: операційні часу , маркетинг, фінанси, дослідження, комунікації**

### **Обговорення 6.1. Стратегічні комунікації**

Вибір формату стратегічної комунікації підприємства відповідно до Зошиту 6. та з урахуванням вартості, часу та каналів спілкування. Звернути особливу увагу на кризові комунікації.

### **Обговорення 6.2. Чи організації справді встановлюють цілі?**

Цілі забезпечують напрям, дозволяють оцінювати, встановлюють пріоритети, зменшують невизначеність, мінімізують конфлікти, стимулюють напруженість і допомагають як у розподілі ресурсів, так і у проектуванні

робочих місць. Ця вправа покращить ваше розуміння того, як організації використовують ці цілі та використовують їх неправильно.

Крок 1. Утворіть команди по три людини.

Крок 2. Зв'яжіться по телефону власником або менеджером організації у вашому місті. Проведіть 30-хвилинне особисте опитування або зустріч з цією особою з метою обговорення "ділових цілей". Під час зустрічі шукайте відповіді на такі запитання:

1. Чи вважаєте ви, що важливо, щоб бізнес створив і чітко дотримувався довгострокових та річних цілей? Чому так чи чому ні?

2. Чи встановлює ваша організація цілі? Якщо так, то який тип і скільки? Як цілі передаються індивідам? Чи є цілі вашої фірми в письмовій формі або в усній формі?

3. Наскільки менеджери та працівники беруть участь у процесі встановлення цілей?

4. Як часто ваші бізнес-цілі переглядаються та за яким процесом?

Крок 3. Зробіть замітки під час співбесіди. Нехай одна людина стане секретарем, і одна людина веде спілкування.

Крок 4. Підготуйте 5-хвилинну усну презентацію з результатами.

### **Обговорення 6.3. Розробка карти позиціонування продукту для університету**

Мета цієї вправи полягає в розробці карти позиціонування продукту. Організації, такі як університети, все частіше використовують карти для визначення ефективних способів реалізації стратегій.

#### *Інструкція*

Крок 1. Створіть групи з трьох осіб.

Крок 2. Спільно підготуйте карту позиціонування продукту, яка включає вашу установу та ще чотири університети.

Крок 3. Створіть велику діаграму вашої карти позиціонування продукту.

Крок 4. Обговоріть розбіжності між картами.

## **Ознайомлення з літературою**

Розділ 8. Функціональні аспекти стратегічної діяльності / Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

### **Зошит 7. Оцінка та контроль стратегій**

#### **Обговорення 7.1. Оцінка стратегій університету**

Важливою частиною оцінювання стратегій є визначення характеру та ступеня зміни зовнішніх можливостей / загроз організації та внутрішніх сильних / слабких сторін. Зміни в цих основних критичних факторах успіху можуть свідчити про необхідність зміни стратегій фірми.

##### *Інструкція*

Обговоріть позитивні та негативні зміни зовнішніх та внутрішніх факторів вашого університету. Почніть із зазначення нових або виникаючих можливостей і загроз. Потім визначте сильні та слабкі сторони, які суттєво змінилися під час навчання. З урахуванням зовнішніх та внутрішніх змін, які були виявлені, обговоріть, чи потрібні університету зміни. Чи існують нові стратегії, які ви рекомендували б? Складіть список рекомендацій.

#### **Обговорення 7.2. Етика шпигунства за конкурентами**

Ця вправа дає вам можливість визначити етичні та юридичні питання, пов'язані із методами, якими користуються багато компаній, щоб розвідувати конкуруючі фірми. Збір та використання інформації про конкурентів є сферою стратегічного управління.

##### *Інструкція*

На окремому аркуші виписіть 18 шпигунських дій, перерахованих нижче, вкажіть, чи вважаєте ви, що ця діяльність є етичною або неетичною та законною або незаконною.

Поставте або Е для етичного або Н для неетичної, а також Ю для юридичної чи З для незаконної діяльності. Порівняйте свої відповіді з результатами своїх одногрупників та обговоріть будь-які розбіжності.

1. Купівля сміття конкурентів

2. Аналіз продукції конкурентів
3. Анонімне відвідування заводських турів конкурентів
4. Підрахунок вантажних автомобілів-причепів, що виїздить від конкурентів
5. Вивчення аерофотозйомки об'єктів конкурентів
6. Аналіз трудових контрактів конкурентів
7. Аналіз реклами конкурентів
8. Тестування клієнтів та покупців через продаж продукції конкурентів
9. Інфільтрація бізнес-операцій клієнтів та конкурентів
10. Тестування постачальників на рівень виробничого рівня конкурентів
11. Використання клієнтів для викупу фальшивих ставок
12. Заохочення ключових клієнтів виявляти конкурентну інформацію
13. Тестування колишніх співробітників конкурентів
14. Інтерв'ювання консультантів, які, можливо, працювали з конкурентами
15. Наймання ключових менеджерів від конкурентів
16. Проведення фальшивих співбесід, щоб працівники конкурентів могли розкривати інформацію
17. Відправлення інженерів на торгові зустрічі, щоб випробувати технічних працівників конкурентів
18. Випробування потенційних працівників, які працювали на конкурентів або з ними

### **Зошит 8. Співвідношення стратегій та організаційних структур**

#### **Обговорення 8.1. Організаційна структура університету**

Провести аналіз структури університету, де ви навчаєтесь. Порівняти з іншими університетами в Україні. Як відрізняється організаційна структура університетів за кордоном? Чи є ці моделі ефективними?

#### **Обговорення 8.2. Організації майбутнього**

Якими властивостями повинні володіти організації майбутнього?

### **Обговорення 8.3. Організаційна структура в публічному секторі**

Дослідження та формування організаційної карти державної установи або послуги.

За прикладом: Design your organisational structure | For government | Queensland Government. URL: <https://www.forgov.qld.gov.au/file/14961/download?token=1y7eMLji> (дата звернення: 04. 09. 2019).

### **Обговорення 8.4. Дизайн послуг в публічному секторі**

Створення канви послуги для публічного сектору

UXM. (2015). Introducing the service model canvas - UXM. - URL: <http://www.uxforthemasses.com/service-model-canvas/> (дата звернення: 04. 09. 2019).

### **Ознайомлення з літературою**

1. Розділ 9. Організаційна культура, яка підтримує стратегію / Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
2. Open-source Platform Design Toolkit 2.2. URL: <https://platformdesigntoolkit.com/toolkit/#download>. (дата звернення: 04. 09. 2019).
3. Iftf.org. (2018). IFTF: Governance for the Future: An Inventor's Toolkit. - URL: <http://www.iftf.org/our-work/global-landscape/governance/governance-for-the-future-an-inventors-toolkit/>. (дата звернення: 04. 09. 2019).
4. Namahn, P. (2018). Service Design Toolkit. - URL: <http://servicedesigntoolkit.org/downloads.html>. (дата звернення: 04. 09. 2019).
5. Forgov.qld.gov.au. (2018). Design your organisational structure | For government | Queensland Government. - URL: <https://www.forgov.qld.gov.au/design-your-organisational-structure>. (дата звернення: 04. 09. 2019).

## 4. САМОСТІЙНА РОБОТА

Стратегічне управління на обраному підприємстві  
Базові елементи

1. Загальний опис підприємства
  - a. Коротка довідка про підприємство
    - i. Рік заснування
    - ii. Сфера діяльності
    - iii. Географія діяльності
    - iv. Контакти, веб-сайт, соціальні мережі
2. Визначення стратегічних ситуацій
  - a. Які є можливі ситуації для підприємства – від негативних до позитивних на наступні 10 років
3. Формування візії та місії підприємства
  - a. Візія
  - b. Місія
4. Стратегічний аналіз
  - a. Плани
  - b. Конкурентні переваги
5. Характеристика зовнішнього середовища
  - a. Хто і як використовує діяльність компанії
6. Характеристика внутрішнього середовища
  - a. Які риси внутрішнього управління – колектив, керівництво, кадри
7. Конкурентоспроможність та формулювання стратегії
  - a. Сформулювати варіанти стратегії
8. Реалізація стратегії: операційні завдання. Аналіз індустрії
  - a. Загальна ситуація в індустрії
  - b. Світові тренди
9. Реалізація стратегій: маркетинг, фінанси, дослідження
  - a. Яка маркетингова позиція компанії
10. Оцінка та контроль стратегій.

- a. Як виміряти та оцінити діяльність компанії по стратегічному плану
- 11. Співвідношення стратегій та організаційних структур
  - a. Чи відомі особливості організаційної структури? Приклади та рекомендації для такого типу організацій
- 12. Управління спротиву і ризиками
  - a. Базові ризики для підприємства
  - b. Методи та формати протидії
- 13. Глобальні та міжнародні стратегії
  - a. Вихід підприємства на міжнародну співпрацю
  - b. Глобальні тенденції ринку

## **5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

### **Базова**

1. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
2. У Чан Ким, Рене Моборн. Стратегія голубого океана. Пер. с англ. М. : 2005. 272 с.
3. David Fred R. Strategic management: concepts and cases. 13th ed., 2011. 692 p.

### **Допоміжна**

1. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621> (дата звернення: 04. 09. 2019).
2. BCG Matrix Example | Free BCG Matrix Template for Teams. URL: <https://miro.com/templates/bcg-matrix/> (дата звернення: 04. 09. 2019).

3. SMART Goals Template with SMART Goals Examples for Teams. URL: <https://miro.com/templates/smart-goals/> (дата звернення: 04. 09. 2019).
4. FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) Template for Teams. URL: <https://miro.com/templates/fmea-analysis/> (дата звернення: 04. 09. 2019).
5. Balanced Scorecard Example | Balanced Scorecard Template for Teams. URL: <https://miro.com/templates/balanced-scorecard/> (дата звернення: 04. 09. 2019).
6. SWOT Analysis Template & Example for Teams. URL: <https://miro.com/templates/swot-analysis/> (дата звернення: 04. 09. 2019).
7. Оцінка компанії за допомогою системи збалансованих показників. URL: <https://realtimeboard.com/ru/examples/balanced-scorecard/> (дата звернення: 04. 09. 2019).
8. Mind map software built with teams in mind - Mind map online. URL: <https://miro.com/mind-map-software/> (дата звернення: 04. 09. 2019).
9. Конкурентний аналіз. URL: [https://app.xtensio.com/folio/402hli1l?\\_ga=2.71218768.1150373309.1524643397-544685363.1524643397](https://app.xtensio.com/folio/402hli1l?_ga=2.71218768.1150373309.1524643397-544685363.1524643397) (дата звернення: 04. 09. 2019).
10. Конкурентний аналіз. URL: Competitive Analysis. URL: [https://app.xtensio.com/folio/402hli1l?\\_ga=2.71218768.1150373309.1524643397-544685363.1524643397](https://app.xtensio.com/folio/402hli1l?_ga=2.71218768.1150373309.1524643397-544685363.1524643397) (дата звернення: 04. 09. 2019).
11. User persona type – User Persona. URL: [https://app.xtensio.com/folio/knap8110?\\_ga=2.137648624.1150373309.1524643397-544685363.1524643397](https://app.xtensio.com/folio/knap8110?_ga=2.137648624.1150373309.1524643397-544685363.1524643397) (дата звернення: 04. 09. 2019).
12. Free User Persona Comparison Template - Xtensio. URL: <https://xtensio.com/user-persona-comparison/> (дата звернення: 04. 09. 2019).



13. Lean Canvas Template | Free Lean Canvas Tool for Teams. URL: <https://miro.com/templates/lean-canvas/> (дата звернення: 04. 09. 2019).
14. World Energy: A Climate and Energy Policy Negotiation Game | LearningEdge at MIT Sloan. URL: <https://mitsloan.mit.edu/LearningEdge/simulations/worldenergy/Pages/default.aspx> (дата звернення: 04. 09. 2019).
15. World Climate: Negotiating a Global Climate Change Agreement | LearningEdge at MIT Sloan. URL: <https://mitsloan.mit.edu/LearningEdge/simulations/worldclimate/Pages/default.aspx> (дата звернення: 04. 09. 2019).
16. Shynkaruk A.L. Chapter 5: Foreign Mass Media and Political Crises of Modern Ukraine] in The Politics and Complexities of Crisis Management in Ukraine. A Historical Perspective Edited by Gregory Simons, Mykola Kapitonenko, Viktor Lavrenyuk, Erik Vlaeminck 2018 – Routledge, 248 pages.
17. Шинкарук А.Л. Розділ XII Комунікаційні стратегії онлайн. Посібник *«Як гартувалися комунікації (як гартуються комунікації)»*. К., 2021.