

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства
та природокористування
Кафедра менеджменту

06-08-307М

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять і самостійного вивчення
освітнього компоненту

«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
усіх форм навчання

Рекомендовано науково-методичною
радою навчально-наукового інституту
економіки та менеджменту
Протокол № 1 від 31.08.2023 р.

Рівне – 2023

Методичні рекомендації до практичних занять і самостійного вивчення освітнього компоненту "Стратегічний менеджмент" для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання [Електронне видання] / Безтелесна Л. І. – Рівне : НУВГП, 2023. – 14 с.

Укладач: Безтелесна Л. І., д.е.н., професор кафедри менеджменту.

Відповідальний за випуск – Кожушко Л. Ф., д.т.н., професор, завідувач кафедри менеджменту.

Керівник групи забезпечення – Судук О. Ю., к. с. г. н., доцент кафедри менеджменту.

© Л. І. Безтелесна, 2023

© НУВГП, 2023

ЗМІСТ

Загальні положення.....	4
Питання, практичні завдання та задачі за темами	6
Рекомендована література	14

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Метою навчальної дисципліни «Стратегічне менеджмент» є допомогти студентам, що навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» засвоїти теоретичні і практичні інструменти реалізації стратегічного менеджменту і формування компетентності щодо технологій та методів проектування і реалізації стратегічного менеджменту.

Основними завданнями дисципліни є формування:

- стійких теоретичних основ щодо сутності стратегій та необхідності проведення стратегічних сесій;
- вмінь самостійно проводити стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- навичок оцінювання корпоративних і бізнес-стратегій організацій;
- розуміння ролі маркетингу в стратегічному менеджменті;
- вмінь трансформації стратегії в тактику;
- знань про культуру реалізації стратегії;
- розуміння особливостей реалізації українського стратегічного менеджменту..

У результаті вивчення дисципліни студент повинен знати:

- теоретичні основи стратегічного менеджменту у системі ринкової економіки;
- особливості оцінювання корпоративної та бізнес-стратегій організацій;
- складові механізми реалізації стратегічного менеджменту в організації;
- механізм трансформації стратегії в тактику;
- культуру реалізації стратегії;
- особливості реалізації українського стратегічного менеджменту.

Результатом вивчення навчальної дисципліни є набуття студентами таких компетенцій:

- критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління організацією в непередбачуваних умовах;

- ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;
- планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;
- навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень у непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;
- планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

ПИТАННЯ, ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ТА ЗАДАЧІ ЗА ТЕМАМИ

ТЕМА 1. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ І СОЦІАЛЬНО - ЕКОНОМІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ У СУСПІЛЬНОМУ ЖИТТІ

Завдання 1

Оберіть організацію, яка вам до вподоби на основі власного досвіду (місця проходження практики, досвіду роботи, бажання майбутнього працевлаштування) або інших бажань і яка стане об'єктом проектування заходів із стратегічного менеджменту. Охарактеризуйте її за системою:

- час заснування і основні етапи розвитку,
- правовий статус, форма власності і вид діяльності організації,
- основні фінансові та техніко-економічні показники роботи,
- види економічних ризиків у діяльності організації;
- організаційна структура та система управління організацією, а також вид організаційної структури служби маркетингу;
- місія та візія організації;
- концепція маркетингу, якої дотримується організація у своїй діяльності;
- господарський (бізнес) портфель організації;
- стратегічні господарські (бізнес) підрозділи підприємства;
- взаємозв'язок і види підрозділів, які провадять маркетингову діяльність, їх функції і співпраця;
- ефективність існуючої стратегії виходу організації на зовнішні ринки;
- особливості ринку і кон'юктури;
- роль і значення діяльності організації в суспільстві.

На основі характеристики оцініть існуючу стратегію організації з якісного аспекту (повнота, внутрішня погодженість, обґрунтованість, відповідність реальності), так і кількісного (стратегічні і фінансові результати, що досягаються при існуючій стратегії).

Результати кількісного оцінювання відобразіть у табл. 1.

Стратегічні показники діяльності організації

Показники	Роки				
Частка ринку					
Темп росту обсягу продажу (товарів, послуг)					
Чистий прибуток					
Кількість працівників					
Інші					

Чим кращі поточні показники діяльності організації, тим менша необхідність докорінної зміни стратегії. Чим гірші значення показників діяльності і чим швидше змінюється зовнішня ситуація, тим доцільнішим є перегляд стратегії.

Завдання 2

- Опишіть існуючі стратегічні господарські підрозділи (СПП) організації. СПП – це відносно відокремлені зони організації, що відповідають за певний вид діяльності. СПП може охоплювати важливий підрозділ, кілька товарних груп або навіть один товар (послугу) чи торгову марку, яку продукує організація.
- СПП характеризується такими параметрами:
 - певний вид продукції, який включає товари (послуги);
 - специфічні потреби, які мають бути задоволені;
 - певна група споживачів;
 - конкурентні переваги.
- СПП характеризуються такими параметрами:
 - 1) охоплює певний вид діяльності (бізнесу) або взаємопов'язані види, який відокремлений від інших у межах організації;
 - 2) має коло конкурентів, яких наздоганяє або випереджує;
 - 3) керує окремий менеджер, що відповідає за його стратегічний розвиток.
- Сукупність усіх СПП у межах організації становить портфель видів діяльності (бізнесів) організації, а кожний СПП є окремим видом діяльності

(бізнесом).

-

ТЕМА 2. МАКРО- І МІКРОАНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ

Завдання 1

Проведіть PESTEL- аналіз тенденцій, що мають істотне значення для стратегії організації. Зокрема, проаналізуйте вплив політики (політична стабільність, послідовність дій влади, узгодженість дій у політичній команді), економіки (рівень ВВП, рівень інфляції, державний борг); соціуму (культурні аспекти та традиції, демографічний стан, середня продуктивність праці); технологій (інноваційність, державна підтримка наукових досліджень, наявність нових технологій та їх вплив на організацію); екологія (екологічна ситуація в регіоні, екологічність використання матеріалів), нормативно-правові акти (система оподаткування, захист прав власності, міжнародне право).

Завдання 2

Виокреміть стейкхолдерів (зацікавлені групи) (менеджерів, споживачів, постачальників, конкурентів, працівників, громадськість, органів влади, кредиторів) у діяльності організації, їх цілі та інтереси. Результати відобразіть у таблиці.

Інтереси та цілі стейкхолдерів

Сейкхолдери	Інтереси та цілі
-------------	------------------

Завдання 3

Обґрунтуйте ключові компетенції та конкурентні переваги організації та її персоналу.

Завдання 4

Опишіть основні бізнес-процеси в організації.

Завдання 5

Оцініть конкуренцію щодо діяльності організації за М. Портером : 1) між продавцями в галузі; 2) загрози організацій, що пропонують товари -замінники;

3) загрози появи нових конкурентів у галузі; 4) ринкові позиції постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих, 5) купівельна спроможність і можливості покупців продукції.

Завдання 6

Проведіть аналіз внутрішніх факторів середовища організації (модель МакКінсі «7С»): стратегія, сума навичок, спільні цінності, структура управління, система, співробітники, стиль.

Завдання 7

Побудуйте матрицю SWOT діяльності організації. Результати відобразіть у таблиці. Важливо у матрицю вносити факти, а не готові рішення!

SWOT-аналіз діяльності організації

Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Загрози

Завдання 8

Проаналізуйте витрати організації за ланцюжком цінностей: постачальників, виробничо-господарської діяльності, каналів збуту та маркетингових витрат, а також витрат на споживання.

Завдання 9

Виявіть обмеження в системі функціонування організації та запропонуйте шляхи їх зменшення (ліквідації).

ТЕМА 3. Корпоративна стратегія організації

Завдання 1

Побудуйте корпоративну (портфельну) стратегію організації за матрицею Бостонської консалтингової групи. В1

1. Визначте діапазон зміни обсягів ринків збуту організації. Відкладіть його по вертикалі.

2. На горизонтальній лінії матриці відкладіть діапазон зміни відносної частки ринку СГП (від найбільшого до найменшого).

3. Поле поділіть на чотири квадранти. Горизонтальна лінія розподілу проходить через середнє для організації значення зміни зростання ринку. Вертикальна лінія розподілу поля матриці проходить через те значення відносної частки ринку, за яким починає діяти ефект кривої досвіду (коли обсяг виробництва зростає вдвічі, то витрати зменшуються на 20%).

4. СГП на полі матриці згідно із значенням відносної ринкової частки та темпу росту його ринку збуту, що відображаємо у таблиці.

Портфельна матриця Бостонської консалтингової групи

Темпи зростання ринку, %	Високі	«Зірки» Ринкові лідери Підтримання досягнутих позицій	«Проблемні діти» Перспективний ринок збуту Стратегія «збирання врожаю»
	Низькі	«Дійні корови» Високі прибутки, ринок зменшується Підтримання конкурентних позицій	«Собаки» Неперспективний ринок Припинення діяльності, виведення з портфелю
		Велика	Мала
		Відносна частка ринку	

ТЕМА 4. Бізнес-стратегії організації

Завдання 1С

Побудуйте стратегічну дошку видів діяльності (бізнесу, товару/послуги) та відобразіть її у таблиці.

Товар/послуга або канал розповсюдження				
Рівні ринку				
I				
II				
III				

Завдання 2

Відобразіть як організація конкурує на ринку та які її визначальні (унікальні), відмінні від інших фактори.

Завдання 3

Побудуйте матриці продукт/ринок для базового і звітного періоду за пропонованою схемою. Визначте потенціал ринку у розрізі товару/послуги, потенційних клієнтів та ринку. На основі їх порівняння виявіть тенденції (тренди) розвитку бізнесу та зробіть висновки.

Потенційний клієнт	1	2	3	4	5	...
Товар/послуга						
1						
2						
1						

ТЕМА 5. Тактика маркетингу організації

Завдання 1

Проведіть сегментацію споживачів організації та опишіть її за таким порядком :

- 1) за споживчою цінністю товару/послуги (ціна, якість, швидкість)? Кому служить товар/послуга?
- 2) за цінність торгової пропозиції (сервіс). Що пропонуєте?
- 3) за цінність мережі (пул, мережа, хаб). Яким чином доставляєте цінність?

Завдання 2

Запропонуйте, що можна зробити, щоб збільшити:

- кількість покупців;
- величину середнього чека;
- частіше повернення клієнтів.

При цьому використовуючи інструменти оф і он-лайн.

ТЕМА 6. Стратегічна матриця

Завдання 1

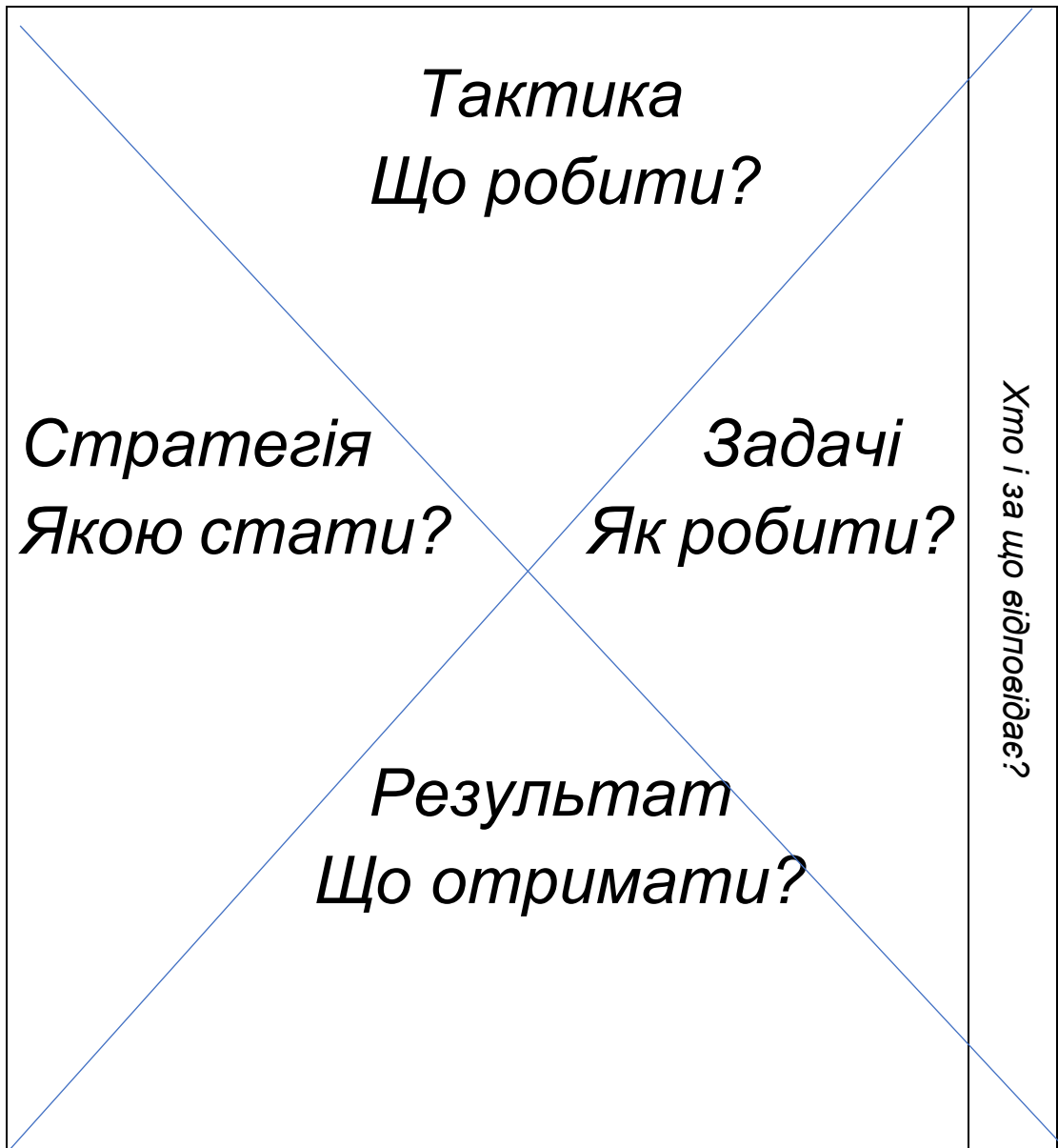
Побудуйте стратегічну матрицю організації за наведеною нижче схемою.

Складова	Призначення	
Стратегія		
SWOT, PESTI	Опишіть ринок і свою організацію з позицій можливостей і загроз	
Корпоративна стратегія	Опишіть, чому вибрали саме цей напрямок?	
Бізнес-стратегії	Опишіть, як будете перемагати на ринку	
Товар (послуга)	Ціна Якість Сервіс	
Сервіс	Процес Лояльність	
Спільнота	Пул Мережа Хаб	
Тактика маркетингу		
Нарощувати продажі, збільшувати вартість однієї купівлі, формувати високу лояльність споживачів		

ТЕМА 7. Реалізація заходів стратегічного менеджменту організації

Завдання 1

Побудуйте X-матрицю для організації за схемою, що наведена нижче.



Рекомендована література

1. Король Б. О., Мороз Е. Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2015. 263 с.
2. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Бутко М. П. та ін. К. : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
3. Подольчак Ю. Н. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. 424 с.
4. Мізюк Б. М., Тучковська І. І., Артишук І. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Вид-во «Магнолія» 2006». 2013. 376 с.
5. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для ВНЗ. Київ : Центр учб. л-ри, 2012. 224 с.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Вид. 2-ге, перероб. і доп. К. : КНЕН, 2004. 699 с.
7. Майкл Е. Портер. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К. : Основи, 1998. 390 с.
8. Швіндіна, Г. О. Інновації у розвитку стратегічного менеджменту: від конкуренції до коопетиції. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. №1. С. 180–192. DOI: 10.21272/mmi.2017.1-16.
9. Лазоренко Т. В., Солосіч О. С. Коопетиція як сучасний підхід до стратегічного управління підприємством. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Випуск № 6(68). С. 96–100.
10. Безтелесна Л. І. Управління продажами : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2023. 108 с.
11. Золотарьова О. В., Клементьєва О. Ю. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури та можливості його адаптації вітчизняним бізнесом. *Ефективна економіка*. № 12. 2017.