

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Методичні вказівки
до проведення практичних занять для здобувачів вищої освіти
другого (магістерського) рівня денної та заочної форм здобуття освіти
за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля»

Електронний ресурс

Рецензенти:

Т. С. Обиденнова – канд. екон. наук, доцент, доцент ЗВО кафедри маркетингу та торговельного підприємництва Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна;

О. С. Пархоменко – канд. екон. наук, доцент, доцент ЗВО кафедри управління та адміністрування Навчально-наукового інституту «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 5 від 30 січня 2025 року)*

С 83 **Стратегічне управління бізнесом**: методичні вказівки до проведення практичних занять для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня денної та заочної форм здобуття освіти за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» [Електронний ресурс] / уклад. Ю. Е. Дуднева. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – (PDF 28 с.)

У методичних вказівках міститься перелік тем практичних занять зі здобувачами вищої освіти другого (магістерського) рівня з дисципліни «Стратегічне управління бізнесом», питання для перевірки якості засвоєння теоретичного матеріалу, навчальні завдання для закріплення навичок у галузі стратегічного управління, ситуаційні вправи та проблемні запитання. Наведено список рекомендованої літератури.

Видання призначене для слухачів магістратури денної та заочної форм навчання спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» (ОПП «Митна справа»).

УДК 658.012.2(075.5)

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2025

© Дуднева Ю. Е., уклад., 2025

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	5
Зміст практичних занять з дисципліни «Стратегічне управління бізнесом»	6
Тема 1. Сутність стратегії та стратегічного управління бізнесом	6
Тема 2. Процес стратегічного управління. Формування місії та цілей. Стратегічне планування в організації	8
Тема 3. Аналіз конкурентного середовища	12
Тема 4. Управління стратегічним потенціалом бізнес-структури. Конкурентні переваги. Зміцнення конкурентних позицій	15
Тема 5. Типологія та особливості стратегій розвитку організації: корпоративний, бізнесовий та галузевий підходи	19
Тема 6. Аналіз та управління «портфелем» організації: стратегії і методи оцінки стратегічних позицій	21
Тема 7. Загальні види конкурентних стратегій. Генерація стратегій на бізнес-рівні	22
Тема 8. Управління реалізацією стратегії. Стратегічний контроль	26
Список літератури	28

ВСТУП

Метою вивчення навчальної дисципліни є розвиток управлінської компетентності здобувачів вищої освіти через оволодіння сучасними теоретичними основами стратегічного управління бізнесом та формування здатності розробляти стратегічні рішення в процесі управління діяльністю та розвитком бізнес-структур в умовах конкурентного ринку.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми здобувачі вищої освіти повинні:

знати: концепцію стратегічного управління бізнесом в сучасних умовах; стратегії підприємств різних галузей; еталонні стратегії розвитку організації; етапи стратегічного управління; методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища бізнес-структури; підходи до стратегічного аналізу галузевого середовища бізнесу; методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу організації; технології формування та розвитку конкурентних переваг; сутність портфельного аналізу та його методологію; підходи до генерування стратегії організації; поняття та сутність стратегічного контролю.

вміти: здійснювати оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища бізнес-структури із застосуванням аналітичних та експертних процедур; розробляти системи стратегій («стратегічний набір») організації; визначати стратегічні цілі функціонування організації; складати первинну та кореляційну матрицю SWOT;

розробляти план стратегічних змін; визначати стратегічну позицію організації на конкурентному ринку; здійснювати оцінку конкурентоспроможності діючого потенціалу організації; проводити стратегічну сегментацію.

володіти: методологією дослідження середовища бізнес-структури з метою діагностування поточного конкурентного статусу компанії та різноспрямованих чинників, що впливають ззовні; інструментами генерування та оцінки стратегічних альтернатив як основи вибору стратегії.

Метою проведення практичних занять є поглиблення та закріплення теоретичних знань, одержаних здобувачами освіти на лекційних заняттях та під час самостійної роботи, прищеплення їм практичних навичок застосування теорії до розв'язування та аналізу конкретних ситуативних завдань, які постають перед організаціями в сучасних умовах. Кожне практичне заняття складається з завдань індивідуального характеру, а також завдань, що потребують роботи в групах.

Під час практичних занять здобувачі освіти повинні висловлювати власну обґрунтовану думку щодо будь-якої проблеми стратегічного менеджменту, або тієї чи іншої практичної ситуації.

Здобувачам вищої освіти необхідно користуватися конкретними прикладами, взятими з різних інформаційних джерел.

Особливо заохочується використання практичного досвіду роботи здобувачів вищої освіти, якщо він у них є. В результаті виконання усіх практичних занять здобувачі освіти мають засвоїти базові знання та вміння.

При розробці практичних ситуаційних завдань використано матеріал джерел [3, 6, 8, 9].

ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ»

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Навчальна мета: на основі знань сутності стратегічного управління бізнесом, сформувані уміння визначати місце стратегічного управління в загальній парадигмі менеджменту та його особливостей як сучасної методології управління; сформувані уміння аналізу реальних стратегій організацій

Питання для обговорення:

1. Проаналізуйте визначення понять «стратегія», «стратегічний менеджмент», «стратегічне управління», наведених різними авторами.
2. Охарактеризуйте основні етапи розвитку стратегічного управління.
3. Опишіть ключові гіпотези стратегічного управління.
4. Охарактеризуйте моделі стратегічного управління різних науковців

Завдання № 1

Визначте чотири категорії груп стейкхолдерів і прокоментуйте, яким чином їхні цілі, діяльність і вплив можуть перешкодити директору Петренко В.В. у виконанні його обов'язків керівника й діям за своїм розсудом усередині організації. Результати оформіть у табличному вигляді (табл. 1.1).

Петренко В.В. є директором компанії «Стиль». Крім того він володіє 55% акцій компанії, отримавши цей пакет акцій у свій час від батька, Петренко В.С., який започаткував цій бізнес на початку 90-х років ХХ сторіччя. Компанія є виробником засобів догляду за волоссям: шампунів, лаків, гелів і мусів для укладки. В компанії 150 працівників, 30% з яких є членами профспілки. Організаційний клімат в компанії «Стиль» гарний, плинність кадрів невелика, а умови праці на рівні вищому за середній у галузі.

Директор Петренко В.В. дуже стурбований майбутнім навколишнього середовища й, одержавши фірму в батька, вирішив звернути особливу увагу на екологію. У свій час він зміг навіть переконати батька, що немає необхідності випробовувати продукцію на тваринах.

Коли В.В.Петренко став директором, він вирішив, що компанія повинна стежити за тим, щоб у засобах догляду за волоссям використовувалися тільки натуральні компоненти. Він розумів, що для того, щоб припинити використання хлористих фторвуглеродів в аерозольних балонах, необхідні значні витрати на установку нового обладнання. Директор Петренко В.В. повинен був переконати Раду директорів й власників акцій, що вироблений обсяг може компенсувати додаткові витрати. Раді не сподобалася ідея директора, здалося недостатньо повним дослідження можливостей ринку, проведене з метою переконання, що великі

інвестиції можуть бути виправдані потенційно більш високим ринковим попитом на «екологічну» продукцію. Рада попередила Петренко В.В., що власники акцій можуть бути незадоволені одержанням знижених дивідендів, і нагадала йому про інтереси інших учасників компанії. Чи розумно, запитали вони, здійснювати такі ризиковані інвестиції, що може бути небезпечним для всієї компанії через переконання однієї людини?

Таблиця 1.1

Результати аналізу впливу стейкхолдерів

Групи стейкхолдерів	Вплив стейкхолдерів		
	цілі	діяльність	інструменти впливу
1.			
2.			
3.			
4.			

Завдання № 2

Охарактеризуйте фактори, які вплинули на стратегічні зміни в корпорації «Макдоналдс» і визначте їхній рівень. Результати аналізу факторів стратегічних змін оформіть в табличному виді (табл. 1.2).

Рей Крок щоб задовольнити прагнення відомої корпорації «Макдоналдс» щодо вдосконалення технології готування обсмаженої картоплі зайнявся дослідженнями.

В 1957 році Луїс Мартино познайомив Крока з ідеєю перетворення обсмаженої картоплі з мистецтва в науку. Залишивши роботу інженера-електрика в компанії «Моторола», Мартино перейшов у ресторан «Макдоналдс» у Глен-Еллін, що орендував разом із дружиною Джун, і протягом декількох місяців проводив дослідження в підвалі цієї установи.

Він був упевнений, що компанії «Макдоналдс» необхідна лабораторія, у якій він міг би постійно займатися дослідженням. Мартино знав, що незважаючи на всі вдосконалення, у процесі обсмажування ще не досягнуто головного, а саме стабільного результату, і вважав, що єдиним шляхом до цього є автоматизація, яка гарантує від будь-яких помилок.

Рей Крок погодився із пропозицією й відкрив невелику лабораторію в Адісоні, західному пригороді Чикаго. Мартино відразу ж почав проводити широкі експерименти, вивчаючи питання, над рішенням якого не замислювалися навіть у лабораторіях великих компаній харчової промисловості: «Що відбувається з картоплею під час повного обсмажування?» Він встановив температурні датчики в жаровні й у самих шматочках картоплі й почав будувати графіки зміни температури в процесі обробки. Він обсмажував картоплю навіть із барвниками, а потім вивчав тонкі зрізи під мікроскопом.

Пізніше «Макдоналдс» на допомогу запросила Кена Стронга, фахівця з обробки харчових продуктів з відомої компанії «Лемб Уестон», що займалася обробкою картоплі.

Через рік Martino й Strong зробили значуще відкриття, що дозволило автоматизувати готування картоплі фрі. Навіть коли постачальники дотримувалися всіх специфікацій, а кухарі стежили за часом і температурою обсмажування, не всі партії картоплі були однаково хрусткими й прожареними. Martino зумів усунути цей недолік. Його дослідження показали, що коли холодну й мокру картоплю кидають у жаровню з розтопленим комбіжиром при температурі 325 градусів по Фаренгейту (162,8 градусів по Цельсію), температура, звичайно, різко падає, але в кожному випадку до різного рівня.

Дуже важливим було те, що він установив, що незалежно від того, наскільки понизилася температура, картопля завжди встигає прекрасно прожаритися за той час, поки температура підвищиться всього на три градуси по Фаренгейту (1,7 градусів по Цельсію) у порівнянні з тим рівнем, до якого вона понизилася. Це відкриття дозволило Martino впровадити автоматизований контроль температури.

Його винахід назвали «картопляним комп'ютером», хоча це був усього лише електричний датчик, що визначав, коли температура комбіжиру в жаровні здійсниться на переломні три градуси. Найближчим часом цей датчик з'явився у всіх ресторанах «Макдоналдс». Пізніше пристрій модифікували й зараз використовують при автоматизації готування інших смажених страв з рибного філе, курчати й ін.

Таблиця 1.2

Результати аналізу факторів стратегічних змін

Стратегічна зміна	Тип зміни	Фактор ситуації	Характер впливу
1.			
2.			
3.			

Завдання № 3

Уявіть, що ви фахівець зі стратегічного управління і вас запросила відома туристична компанія «А» проконсультувати її в галузі стратегічного управління. Ви маєте провести всебічне обстеження. З чого Ви почнете свою роботу?

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

Розставте характеристики діяльності фірми з точки зору їх значущості для стратегічного управління і черговості виконання етапів.

ТЕМА 2. ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Навчальна мета. На основі знань основних етапів стратегічного управління сформулювати розуміння місії та ролі стратегічного планування; сформулювати уміння розробляти місію та бачення організації, формулювати стратегічні цілі з урахуванням вимог до їх якості.

Питання для обговорення:

1. Що варто розуміти під терміном «місія підприємства»? Яка значимість правильно сформульованої місії для успішної діяльності підприємства?
2. Хто є користувачами місії? Які способи розповсюдження місії Ви знаєте?

Завдання № 1

Погляньте на список 20 найкращих компаній (за версією журналу Time) та оберіть одну згідно зі своїм варіантом.

1. Знайдіть місію та візію обраної компанії в Інтернеті. Вивчіть візію та місію компанії з ТОП-20.
2. Чи правильне, на вашу думку, бачення (візія)? Поясніть, чому.
3. Яку місію можна покласти на цю компанію (слоган, призначення, орієнтацію, політику)?
4. Визначте та опишіть з використанням запропонованої форми основні складові місії обраної компанії (якщо це зазначено в місії).

Таблиця 2.1

Аналіз місії компанії (назва)	
Складові частини місії	Зміст
Продукти (послуги)	
Клієнти, цільові ринкові сегменти	
Технологія	
Конкурентні переваги	
Психологія	

5. Чи внесли б ви певні корективи у формулювання цієї місії? Якщо так, то які?
6. Які, на вашу думку, три найважливіші компоненти повинні бути включені до формулювання місії? Чому?

Завдання № 2

У кожній з наступних ситуацій визначте:

- 1) проблеми або можливості підприємства (фірми, організації), що вимагають прийняття стратегічного рішення;

- 2) основне джерело виявлених проблем або можливостей;
- 3) цілі оперативного й стратегічного управління, що впливають із виявлених проблем або можливостей;
- 4) проблеми, що вимагають більш глибокого дослідження.

Ситуація 1. Компанія «Альфа» є виробником засобів догляду за басейнами. Недавно неполадки в роботі встаткування, що перемішує хімічний склад, який перешкоджає утворенню водоростей, привели до того, що була випущена партія товару, що не тільки зупиняє ріст водоростей, але й надає кольору води гарний світло-блакитний відтінок (без небажаних побічних ефектів).

Ситуація 2. Недавно співробітник державного університету, відповідальний за набір студентів у магістратуру, вирішив збільшити число слухачів і зробив пропозицію 20 талановитим студентам. Тільки п'ять пропозицій було прийнято, у той час як раніше приймалося близько 90% пропозицій. Опитування студентів, які відхилили таку пропозицію, показало, що основною причиною відмови були занадто «обмежувальні» умови навчання на курсі.

Ситуація 3. Торговельне підприємство «Смачна їжа» (м. Люботин) досягло успіху на невеликому регіональному ринку. Керівництво в значній мірі пояснювало цей успіх дією унікальної системи розподілу продукції, що гарантувала поставку свіжих товарів у роздрібні магазини не рідше, ніж два рази в тиждень. Менеджери компанії задумали розширити географічний ринок компанії «Смачна їжа» за умови, що не буде змінений режим дворазової поставки товару.

Результати аналізу оформити в табличному вигляді.

Таблиця 2.2

Ситуація	Характеристика ситуації				
	Результати аналізу				
	Проблеми / можливості, що вимагають стратегічного рішення	Джерело проблем / можливостей	Цілі		Потенційні проблеми
			оперативного управління	стратегічного управління	
1					
2					
3					

Завдання № 3

Оберіть з переліку дві фінансові цілі, дві стратегічні і дві інноваційні цілі. Переформулюйте їх зміст таким чином, щоб вони повністю відповідали сучасним вимогам.

1. Збільшити частку фірми на ринку з 5% до 10%.
2. Забезпечити зростання доходів на 5%.
3. Забезпечити підвищення якості продукції.
4. Домогтися щорічного збільшення обсягу продажів з 1 млн. грн. до 2 млн. грн..
5. Раз в півтора-два роки виходити на новий ринок.

6. Досягти 20% -го рівня доходів по акціях.
7. Домогтися підвищення ціни акцій.
8. Підвищити репутацію фірми серед клієнтів.
9. Підвищити конкурентоспроможність фірми.
10. Домогтися 100% -го рівня задоволення запитів клієнтів.
11. Розширити номенклатуру продукції.
12. Виділити 25-30% чистого доходу на виплату дивідендів.
13. Домогтися лідерства в області технологій та інновацій.
14. Знизити витрати в порівнянні з основними конкурентами.
15. 30% від загального обсягу продажів має припадати на товари, пущені у виробництво за останні 5 років.
16. Ліквідувати ті напрямки діяльності, які не приносять доходу і не вписуються в стратегію компанії.
17. Збільшити прибуток на вкладений капітал.
18. Домогтися збільшення припливу грошових коштів.
19. Забезпечити стабільний дохід в період економічного спаду.
20. Здійснювати селективні придбання інших фірм, які могли б доповнити діяльність фірми.

Рішення надайте у табличній формі. Наприклад:

Фінансові цілі

Старе формулювання	Зауваження	Нове формулювання
1.	1. 2.	1.
2.	1. 2.	2.
3.	1. 2.	3.

Завдання № 4

Заповнити таблицю, визначивши місію бізнесу в різних сферах діяльності відповідно до виробничого та маркетингового підходів (так, як це визначено для бізнесу «перукарня й інші послуги»):

ресторан,
каси попереднього продажу квитків,
привокзальна автостоянка,
туристичне агентство,
пасажирський вагон далекого сполучення,
муніципальне місце паркування біля офісних центрів,
привокзальна кімната відпочинку для матері й дитини,
ательє,
майстерня хутра,

клінінгова компанія (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Місія бізнесу в різних видах діяльності

Сфера діяльності	Виробничий підхід	Маркетинговий підхід
Перукарня й інші послуги	Стрижка, укладання волосся	Ми робимо жінок красивими
Ресторан		
Каси попереднього продажу квитків		
Привокзальна автостоянка		
Туристичне агентство		
Пасажирський вагон далекого сполучення		
Муніципальне місце паркування біля офісних центрів		
Привокзальна кімната відпочинку для матері й дитини		
Майстерня хутра		
Клінінгова компанія		

Завдання № 5

Елементи стратегії eBay істотно змінилися з моменту заснування компанії в 1995 році. Після перегляду історії компанії на сайті (<https://www.ebayinc.com/company/our-history/>) та посилань у відділі зв'язків з інвесторами компанії (<https://investors.ebayinc.com/overview/default.aspx>) підготуйте повідомлення, у якій розкажіть, як змінювалась з часом стратегія eBay.

ТЕМА 3. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Навчальна мета. На основні розуміння необхідності враховувати вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність суб'єкту господарювання сформувати вміння діагностувати зовнішнє мікросередовища із використанням сучасних аналітичних інструментів: PESTLE-аналіз, первинний та кореляційний SWOT-аналіз, галузевий аналіз; сформувати вміння аналізувати вплив різних груп зовнішніх факторів на перспективи розвитку організації на конкурентному ринку.

Питання для обговорення:

1. Як впливає нестабільність середовища на вибір і поєднання різних підсистем управління в умовах конкретного підприємства?

2. Охарактеризуйте механізм впливу факторів середовища на діяльність організації. Наведіть приклади впливу державних органів управління на діяльність організацій з різними формами власності.

3. Назвіть основні характеристики макро- і мікросередовища вітчизняних підприємств. Опишіть варіанти впливу окремих елементів безпосереднього оточення на підприємстві, з діяльністю якого ви обізнані.

4. Як зміни у макросередовищі можуть впливати на організацію через зацікавлені групи у мікросередовищі? Наведіть приклади з української практики.

5. Наведіть приклади загроз зовнішнього середовища для будівельної компанії, фірми-розробника програмного забезпечення, фірми з пошиття модного жіночого одягу, автосервісу, супермаркету у спальному районі великого міста.

Завдання № 1

Використовуючи перелік факторів, що визначають конкурентні сили, потрібно:

а) визначити, яка сила (з п'яти конкурентних сил) залежить від наведених в переліку чинників;

б) помістити виявлені фактори в рядок таблиці навпроти відповідної конкурентної сили.

Перелік факторів, що визначають конкурентні сили:

- кількість сил, що впливають на діяльність;
- темп зростання попиту на продукцію;
- витрати покупців продукції при переході з продукції фірми на інші її види;
- прагнення фірми збільшити частку ринку за рахунок інших;
- прибутковість стратегічних рішень фірм-конкурентів;
- доступ до нової технології;
- прихильність споживачів до товарів знайомих виробників;
- розмір капітальних вкладень, необхідних для виходу на ринок;
- тарифи та нетарифні обмеження, пов'язані з доступом на ринок;
- наявність товарів-субститутів;
- витрати споживачів товарів;
- темп зростання обсягів продажів товару-замінника;
- ступінь стандартності вихідних матеріалів;
- витрати на переключення, пов'язане з використанням іншої сировини;
- частка витрат, що припадають на сировину, необхідну для виробництва товару;
- здатність постачальників забезпечити поставку комплектуючих деталей;
- розміри покупців;
- витрати покупців при зміні постачальників;
- частка продукції галузі, що купується постачальниками.

Результати необхідно подати у табличній формі (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Взаємозв'язок факторів та конкурентних сил

Основні конкурентні сили	Фактори, що визначають конкурентну
--------------------------	------------------------------------

	силу
Сила позиції постачальників	
Сила позиції покупців	
Загроза появи нових конкурентів	
Загроза появи нових товарів-замінників	
Конкуренція всередині галузі	

Завдання № 2

Прочитайте про поточний стан та ключові тенденції ринку HoReCa (громадське харчування і готельне господарство) в Україні під час війни за посиланням <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stan-ta-klyuchovi-tendentsiyi/>. Чи виглядає, що фактори макросередовища та економічні характеристики галузі будуть надавати учасникам галузі достатні можливості для зростання та прибутковості? Відповідь поясніть.

Завдання № 3

ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» – це сучасне кондитерське підприємство, яке спеціалізується на виробництві борошняних кондитерських виробів. Стратегія розвитку ПАТ спрямована на інновації, впровадження нових технологій, оригінальних рецептур, підвищення якості та безпеки кондитерських виробів, що дозволило збільшити присутність продукції на високо конкурентних міжнародному та національному ринках. Загальний обсяг виробництва становить близько 40 тис. тон продукції на рік. На підприємстві працює 1 200 осіб. ПАТ виробляє такі групи товарів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Показники зростання ринку у відповідних секторах бізнесу

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Відносна частка на відповідному ринку
Бісквіти та рулети	600,0	12,0	5,4
Пісочні пироги з джемовими начинками	80,0	10,0	0,5
Багатошарові вафлі та вафельні трубочки	500,0	5,0	4,3
Крекери	400,0	10,0	1,2
Печиво з шоколадною глазур'ю	30,0	1,0	3,3

На основі наведених даних:

а) Сформулюйте місію і стратегічні цілі для ПАТ «ХБФ».

б) Проведіть SWOT-аналіз середовища компанії.

в) За допомогою матриці BCG визначте позиції секторів бізнесу компанії і розробіть оптимальну стратегію розвитку компанії, враховуючи перспективи кожного сектору бізнесу і необхідність оптимізації господарського портфеля.

г) Проаналізуйте позиції секторів бізнесу компанії за допомогою моделі McKinsey, самостійно визначивши максимальний бал і оцінку для кожного з факторів, що характеризують сильні сторони сектору та його ринкову привабливість (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Фактори аналізу конкурентної позиції компанії ПАТ «ХБФ»

Сильні сторони підприємства (вісь X)	Max бал	Оцінка	Індикатори ринкової привабливості (вісь Y)	Max бал	Оцінка
1. Відносна частка ринку	15		1. Темпи росту ринку	20	
2. Зростання частки ринку	10		2. Диференціація продукції	15	
3. Дистриб'юторська мережа	15		3. Особливості конкуренції	10	
4. Ефективність мережі дистрибуції	15		4. Норма прибутку в галузі	20	
5. Кваліфікація персоналу	10		5. Цінності споживачів	20	
6. Відданість споживачів продукції підприємства	10		6. Відданість споживачів торговій марці	15	
7. Технологічні переваги	5				
8. Маркетингові переваги	5				
9. Гнучкість	10				
Загальна оцінка	100			100	

ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ. ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ

Навчальна мета. На основні розуміння необхідності враховувати вплив факторів внутрішнього середовища на досягнення цілей суб'єкту господарювання сформулювати вміння діагностувати рівень стратегічного потенціалу організації та її конкурентні переваги; формування умінь визначати рівень та функціональну особливість конкурентних переваг.

Питання для обговорення:

1. Охарактеризуйте поняття «стратегічний потенціал підприємства» та наведіть різні моделі оцінки можливостей підприємства. Які моделі найкраще підходять для діагностування стратегічного потенціалу підприємства?
2. Розкрийте сутність і роль конкурентних переваг у процесі стратегічного управління підприємством.
3. Класифікація конкурентних переваг за М. Портером.
4. Охарактеризуйте можливі конкурентні переваги залежно від сфери діяльності організації.

5. Охарактеризуйте конкурентні переваги, засновані на економічних факторах.
6. Які фактори впливають на утримання конкурентних переваг?
7. Поясніть сутність концепції «ланцюжка цінностей» М. Портера.
8. Охарактеризуйте детермінанти конкурентної переваги.

Завдання № 1. Ситуаційна вправа

Європейська фірма, марка якої відома широким колам споживачів у світі, ухвалила рішення щодо виходу на ринок Японії із пропозицією деяких споживчих товарів. Для проведення пробних продажів були обрані парасольки.

Унаслідок частих дощів у Японії парасольки стали важливою частиною повсякденного життя. Найбільше опадів випадає у червні й липні, і видатки на покупку парасольок у родинях у цей час найбільші. Парасольки будь-яких розмірів, складні й звичайної форми доступні для чоловіків, жінок і дітей. Для жінок також існують як парасольки від дощу, так і спеціальні парасольки від сонця. Щорічно видатки на купівлю парасольок на родину становлять 1544 єн, це приблизно стільки ж, що й п'ять років тому. Кількість парасольок, що купуються щорічно на родину, у середньому становить 1061.

Імпорт парасольок проявляє стійку тенденцію до зростання. В основному жінки в Японії мають дві-три довгі парасольки й одну-дві складні, усього три-п'ять парасольок. Зливи в Японії – звичайне явище, є навіть сезон дощів перед літом, тому більшість жінок змушена мати кілька парасольок. Дощ часто починається зненацька серед дня, і більше половини дівчат і жінок носять парасольки з собою в школу або на роботу. Це найчастіше парасолька, яка складається.

Тільки невелика кількість жінок (0,6%) користується парасольками, виготовленими в США або в Європі; раніше ж ними користувалися тільки 0,3% опитаних.

Якщо говорити про майбутнє, то імпортом товаром передбачають користуватися вже 3% жінок, це набагато більше, ніж у попередні роки. Ясно, що деякі жінки, які не використовували імпортні парасольки раніше, прагнули б їх використовувати в майбутньому.

59% жінок сказали, що якщо, виходячи з будинку, вони помітять, що можливий дощ, то беруть парасольку із собою; збираючись іти, вони звертають увагу на погоду. У той час як багато, потрапляючи під дощ, продовжують іти без парасольки, 47% опитаних сказали, що вони куплять у цьому випадку дешеву парасольку. У Японії дуже легко купити дешеву парасольку у магазинах близько станцій метро, де під час дощу парасольки виставляються на вітринах.

При купівлі парасольки найбільшу увагу приділяють довговічності даного товару, при цьому деякі віддають перевагу яскравому, незвичайному дизайну, інші – простому дизайну певного кольору.

Великі парасольки більш популярні, ніж маленькі, у той же час тільки 15% жінок купують парасольки відомої їм торговельної марки або з незвичайною формою ручки.

У жінок у віці 20 років великі парасольки більш популярні, ніж серед інших вікових груп, і їх прихильність торговельній марці найбільш сильна. Жінки, які

віддають перевагу парасолькам американського або європейського виробництва, теж перебувають, як правило, у віці 20 років і живуть частіше у великих містах, ніж за містом.

Маркетингові дослідження споживчих переваг показали такі результати:

1. Країна-виробник товару: Японія (у цей час і раніше) – 83,2%; США або країни Європи (у цей час) – 0,6%; США або країни Європи (раніше) – 0,3%; інші країни (у цей час і раніше) – 2,2%.

2. Перспективи використання товарів: припускають використовувати товар у майбутньому – 100%; не звертають уваги на країну-виробника – 56,2%; віддають перевагу товару США або Європи – 3,1%; віддають перевагу товару Японії – 40,8%; віддають перевагу товару інших країн – 0,5%; не припускають використовувати товар у майбутньому – 0%.

Деякі додаткові відомості були отримані при опитуванні вибіркоким методом «face to face», коли респондентам задавали два питання. результати обробки даних була отримана така інформація:

– Скільки у вас парасольок (разом довгих і складних)?

Відповіді: 1 – 2,5%; 2 – 13,3%; 3 – 20,6%; 4 – 20,9%; 5 – 17,6%; 6 і більше – 24,8%; не відповіли – 0,4%.

– Що б ви зробили, якщо почався дощ, а у вас немає парасольки?

Відповіді: почекаю, поки скінчиться дощ, – 19,7%; піду далі, якщо дощ не дуже сильний, – 49,7%; піду далі, навіть якщо дощ сильний, – 1,2%; куплю дешеву парасольку – 47,0%; поїду на таксі – 28,9%; не відповіли – 0,5%.

Питання для обговорення:

1. Чи вважаєте ви доцільним вихід європейської фірми на японський ринок парасольок? Навести дані, що підтверджують або спростовують позитивний розв'язок питання.

2. Який вид парасольок ви порадите фірмі запропонувати японським покупцям і чому?

3. Яку ринкову стратегію й стратегію збуту, на вашу думку, слід вибрати фірмі?

4. Які способи просування товару ви порекомендуєте фірмі?

5. Які відмінні риси й конкурентні переваги повинна забезпечити фірма для свого товару? На якій основі їй слід розробити позиціонування своєї пропозиції?

Завдання: розробити структуру інформаційно-аналітичного забезпечення стратегії виходу європейської фірми на японський ринок парасольок.

Завдання № 2

При фірмовому магазині планується відкрити майстерню з ремонту одягу. Керівництво вирішує, чи відкрити велику майстерню, майстерню середнього розміру, малу майстерню, чи продати патент іншій фірмі.

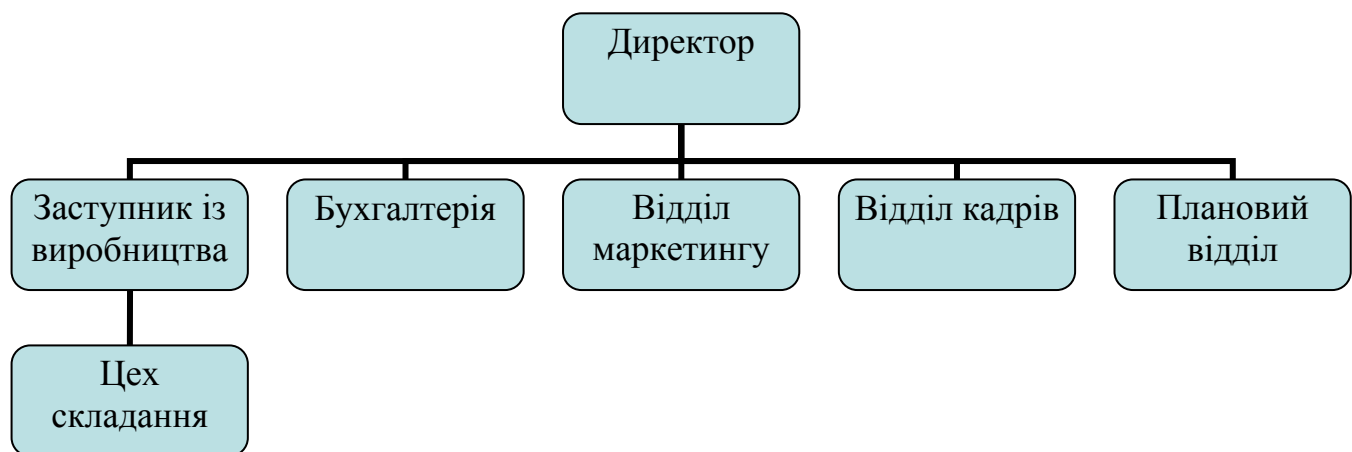
Розмір виграшу, який може отримати власники, залежить від сприятливого чи несприятливого стану ринку збуту продукції. Використовуючи наведені дані (таблиця 4.1) побудуйте «дерево рішень» для розв'язання задачі.

Вихідні дані для задачі

Дії фірми	Виграш в гр. од. залежно від умов ринку	
	сприятливі	несприятливі
Створення великої майстерні	141 000	- 161 000
Створення середньої майстерні	65 000	- 72 000
Створення малої майстерні	31 000	- 35 000
Продаж патенту	20 000	20 000
Імовірності умов ринку	0,74	0,26

Завдання № 3

Фірма «Сатурн» займається складанням фотоапаратів з іноземних комплектуючих (корпуси для фотоапаратів, оптичні елементи й електроніка), потім продає їх на внутрішньому ринку. Фірма має таку організаційну структуру:



У зв'язку зі зниженням курсу національної валюти аналітики фірми провели економічні розрахунки, згідно з якими встановили, що вигідніше буде виготовляти більшу частину комплектуючих на цьому підприємстві. Вирішили також виготовляти корпуси для фотоапаратів та оптичні елементи. Електроніку продовжують закуповувати за кордоном.

Накресліть нову організаційну схему фірми, враховуючи заплановані зміни. Відповідь обґрунтуйте.

Завдання № 4

Підготуйте короткий аналіз галузі органічних продуктів харчування, використовуючи інформацію, надану Organic Trade Association на <https://www.ota.com/>, та інформацію на спеціалізованому сайті <https://organicinfo.ua/>.

На основі інформації, яку можна знайти на цих веб-сайтах, побудуйте діаграму п'яти сил для індустрії органічних продуктів харчування та коротко опишіть природу та дію кожної з п'яти конкурентних сил. Результати необхідно представити у формі презентації (кількість слайдів 7-10).

ТЕМА 5. ТИПОЛОГІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ: КОРПОРАТИВНИЙ, БІЗНЕСОВИЙ ТА ГАЛУЗЕВИЙ ПІДХОДИ

Навчальна мета. На основі знань класифікації стратегій організації та їх особливостей, а також розуміння категорії «стратегічна одиниця бізнесу – стратегічний господарський центр» сформувати уміння на практиці використовувати матричні аналітичні інструменти для аналізу стратегічної позиції та вибору її подальшої стратегії.

Питання для обговорення:

1. Охарактеризуйте основні типи загально корпоративних стратегій підприємства та умови, що відповідають реалізації кожного з типів стратегії.
2. Опишіть механізм прийняття стратегічних рішень та наведіть приклади стратегічних рішень щодо бізнесу будь-якого підприємства.
3. Проаналізуйте, існуючі глобальні стратегії та виділіть переваги і недоліки кожної з них в умовах української економіки.
4. Наведіть приклади українських виробничих підприємств, які використовують: а) стратегію мінімізації витрат, б) стратегію фокусування, в) стратегію інновацій.
5. Запропонуйте глобальну стратегію, яку слід обрати компанії галузі зв'язку «Київстар» для подальшого успішного розвитку на українському ринку зв'язку в умовах конкуренції. Обґрунтуйте вибір.

Завдання № 1

Best Buy є найбільшим роздрібним продавцем споживчої електроніки в Сполучених Штатах, річний дохід якого у 2021 році склав понад 47 млрд дол. Компанія агресивно конкурує за ціною з такими фірмами, як Costco, Sam's Club, Walmart і Target, але також вона відома своїм першокласним обслуговуванням клієнтів. Клієнти Best Buy відзначили, що торговельний персонал роздрібної торгівлі чудово обізнаний з продукцією компанії та може направити їх до точного місця розташування важкодоступних товарів. Клієнти Best Buy також цінують, що демонстраційні моделі комп'ютерних моніторів, цифрових медіаплеєрів та іншої електроніки мають повну потужність і готові до використання в магазині. Технічна підтримка Geek Squad від Best Buy і послуги встановлення є додатковими функціями обслуговування, які цінують багато клієнтів.

Як би ви охарактеризували конкурентну стратегію Best Buy? Це стратегія лідерства за витратами? Стратегія диференціації? Стратегія оптимальної ціни? Крім того, чи вирішила компанія зосередитись на вузькому сегменті ринку, чи націлена на масовий ринок? Поясніть свою відповідь.

Завдання № 2

Monobank – український небанк (тобто прямий банк, який працює виключно в Інтернеті без традиційних фізичних мереж філій), що обслуговує понад 6 млн клієнтів. Посідає № 3 в Google Play та № 4 в App Store серед найпопулярніших фінансових додатків України. Показник щоденно активних користувачів сягає 1,3 млн. Це роздрібний продукт АТ «Універсал Банк», який виник у рамках співпраці з командою Fintech Band 2018 року був визнаним найкращим українським FinTech-стартапом за версією PaySpace Magazine Awards і «Необанком року» від FinAwards.

Перекази між картками цього продукту і на картки інших банків України (до 10 000 грн на місяць), а також оплата комунальних послуг та поповнення мобільного рахунку з власних коштів відбуваються без комісії. Якщо переказувати й знімати кредитні кошти, комісія становить 4%.

Однією з особливостей продукту є повернення частини суми від покупок – кешбек. Клієнт щомісяця може обрати 2 категорії та отримувати повернення певного відсотка (від 0,75% до 20%) від покупок у торговельних точках цієї категорії, а також необмежену кількість категорій партнерського кешбеку та отримувати повернення певного відсотка.

Як би ви охарактеризували конкурентну стратегію Monobank? Це стратегія лідерства за витратами? Стратегія диференціації? Стратегія оптимальної ціни? Крім того, чи вирішила компанія зосередитись на вузькому сегменті ринку, чи націлена на масовий ринок? Поясніть свою відповідь.

Завдання № 3

Перегляньте веб-сайт Кендри Скотт (www.kendrascott.com) і подивіться, чи можете ви визначити принаймні три способи, за допомогою яких компанія прагне виділитися з-поміж конкуруючих ювелірних фірм. Чи є підстави вважати, що стратегія диференціації Кендри Скотт була успішною у створенні конкурентної переваги? Чому так або чому ні?

Завдання № 4

Airbnb і Uber – це компанії, які успішно вийшли на ринки оренди житла та таксі, відповідно. Обидві надають пропозиції, які зазвичай дешевші, ніж їхні існуючі конкуренти, мережі готелів і таксі.

За рахунок чого Airbnb і Uber змогли знизити свої витрати? Чим схожі їхні стратегії? Чому готельним мережам або таксі важко повторити таку структуру витрат?

Якби ви керували мережею готелів або компанією таксі, які кроки у відповідь ви б зробили?

Завдання № 5

Клієнти обирають продукт компанії Harley-Davidson (мотоцикли) більше через соціальні чи емоційні міркування, які виходять за рамки функціональних

характеристик мотоцикла та його здатності забезпечити транспортування чи комфортну їзду на дозвіллі.

Визначте принаймні два інших товари або послуги, які, ймовірно, приваблюють клієнтів через соціальні чи емоційні причини? Розкажіть, як це впливає на застосування стратегії диференціації

ТЕМА 6. АНАЛІЗ ТА УПРАВЛІННЯ «ПОРТФЕЛЕМ» ОРГАНІЗАЦІЇ: СТРАТЕГІЇ І МЕТОДИ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНИХ ПОЗИЦІЙ

Навчальна мета. На основі розуміння категорій «стратегічна одиниця бізнесу – стратегічний господарський центр» та «стратегічна зона господарювання» сформулювати вміння генерування стратегічних альтернатив та формулювання конкурентних стратегій для різних СГЦ та СЗГ.

Питання для обговорення:

1. Охарактеризуйте призначення загальних конкурентних стратегій сучасного підприємства.
2. Опишіть стратегію лідирування у зниженні витрат. Наведіть приклади підприємств, що реалізували дану стратегію на практиці.
3. Поясніть суть матриці загальних конкурентних стратегій Майкла Портера.
4. Які ризики передбачає реалізація стратегії диференціації?

Завдання № 1

Яку стратегію (стратегії) Ви запропонували б для малого підприємства, що володіє досить спеціалізованим ноу-хау і має світове ім'я, але обмежене в ресурсах?

Завдання № 2

Знайдіть в Інтернеті принаймні дві компанії в різних галузях, які уклали угоди про аутсорсинг із фірмами, що надають спеціалізовані послуги. Які види діяльності в ланцюжку створення вартості компанії вирішили передати аутсорсингу. Чи здається, що якась із цих угод про аутсорсинг загрожує конкурентоспроможності компаній?

Завдання № 3

Оберіть будь-яку компанію – велику або малу. Спробуйте визначити принаймні п'ять видів діяльності, які компанія може передати на аутсорсинг. Як можна обрати, що варто передавати зовнішнім виконавцям, а що ні? Які фактори потрібно враховувати. Визначте, які види діяльності ви б порекомендували цій компанії передати на аутсорсинг, а які – ні, і поясніть, чому.

Завдання № 4

Зайдіть на веб-сайт компанії Nestlé (<https://www.nestle.ua/>), а також на веб-сайт <https://mergr.com/nestle%25c3%25a9-s.a.-acquisitions#cma-tab>. Перегляньте інформацію про злиття і поглинання Nestlé за останній час.

Розкажіть про три поглинання Nestlé і поясніть, які стратегічні цілі переслідувала компанія, купуючи інші підприємства.

Завдання № 5

Визначте компанію з високим рівнем вертикальної інтеграції (окрім Tesla), як от Apple, або Netflix. Оцініть вплив рішення про вертикальну інтеграцію на компанію, відповівши на наступні запитання:

- Які нові ресурси чи здібності, якщо такі були, повинна була розвинути фірма, щоб почати цю нову діяльність?
- Який вплив мало рішення почати цю діяльність на його здатність координувати роботу з іншими пов'язаними видами діяльності всередині фірми?
- Як це рішення вплинуло на постачальників або клієнтів?

Завдання № 6

ВАТ «Електроприлад» належить до найпотужніших виробників електровимірювальних приладів. Результати аналізу портфеля продукції за методом БКГ свідчать, що СГЦ1, СГЦ5 і СГЦ6 належать до «дійних корів», СГЦ2 – до «знаків питання», СГЦ3 і СГЦ4 – до «зірок». При цьому відомо, що СГЦ2 і СГЦ4 перебувають у фазі пришвидшеного зростання, СГЦ3 - сповільненого зростання, СГЦ1 – зрілості, СГЦ5 і СГЦ6 – затухання. Дослідіть результати аналізу господарського портфеля і встановіть діагноз його стану. Обґрунтуйте можливі напрями капітальних вкладень. Поясніть, чи необхідно проводити додатковий аналіз з метою прийняття кінцевого управлінського рішення з цих питань. Запропонуйте і оцініть стратегічні альтернативи для кожного з перелічених СГЦ за методом А.Томпсона і А.Стрікланда

ТЕМА 7. ЗАГАЛЬНІ ВИДИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ. ГЕНЕРАЦІЯ СТРАТЕГІЙ НА БІЗНЕС-РІВНІ

Навчальна мета. На основі розуміння особливостей бізнес-стратегій сформуванати вміння аналізувати управлінські проблеми на бізнес-рівні, розробляти бізнес-стратегії із урахуванням особливостей галузі, стадії її життєвого циклу, перспектив розвитку; сформуванати вміння оцінювати ризику обраного стратегічного напрямку діяльності для суб'єкту господарювання.

Питання для обговорення:

1. Які критерії враховують при виборі стратегії розвитку організації?
2. Опишіть методи, що використовуються для оцінки стратегії?
3. Опишіть переваги та недоліки відомих Вам методів побудови стратегій та формування «стратегічного набору».
4. Обґрунтуйте необхідність та важливість формування організаційної культури в реалізації стратегії?
5. Поясніть взаємозв'язок між мотивацією персоналу та реалізацією стратегії.

Завдання № 1

Уявіть собі, що Ви директор підприємства, яке знаходиться в ситуації вибору з двох стратегічних альтернатив:

1) запровадити прогресивну технологію, скоротивши значну кількість робочих. В цьому випадку істотно підвищиться прибуток, з'явиться можливість подальшої реконструкції підприємства, поліпшення умов праці, збільшиться заробітна плата працівників, які залишилися на підприємстві, зросте фонд для вирішення соціальних завдань;

2) відмовитися від впровадження прогресивної технології і відтворювати стару, не скорочувати робітників, миритися з наслідками, протилежними тим, які може дати перша альтернатива.

Питання:

а) Яка реакція буде на кожен з представлених альтернатив таких соціальних груп працюючих на підприємстві: робітників і ІТП, чоловіків і жінок, молодих і літніх працівників? Хто і яку стратегію буде підтримувати і чому?

б) Який вплив на вибір альтернатив здійснює розташування підприємства: у великому місті чи в малому?

Завдання № 2

У таблиці 7.1 наведені десять ситуацій, в яких може опинитись фірма. Оберіть для кожної ситуації одну або дві найбільш придатних стратегій з числа наведених у таблиці 7.2 типових стратегій. Обґрунтуйте свій вибір.

Таблиця 7.1

№	Ситуація	Стратегія
1	Коли можливості збуту обмежені в сенсі створення для організації стратегічних переваг в конкурентній боротьбі. Коли організація конкурує в швидкозростаючій галузі і очікується продовження розширення ринків збуту. Коли стабільність виробництва особливо цінна (це пов'язано з тим, що через власну систему збуту легше передбачати потребу ринку).	
2	Коли постачальники організації дорогі, незговірливі або слабкі. Коли організація конкурує в швидкозростаючій галузі і очікується продовження	

	розширення ринків збуту. Коли організація потребує швидких поставок сировини і матеріалів.	
3	Коли організація може стати монополістом в певному регіоні. Коли збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги. Коли конкуренти допускають помилки через брак досвіду управління або відсутність особливих ресурсів, якими володіє організація.	
4	Коли існуючі ринки не насичені продуктом організації. Коли норма споживання продукту організації у традиційних споживачів може істотно зрости. Коли збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги	
5	Коли з'являються нові недорогі надійні канали збуту. Коли організація процвітає в своєму бізнесі. Коли існують нові недопрацьовані або ненасичені ринки.	
6	Коли організація конкурує в галузі, що характеризується швидкими технологічними змінами. Коли основні конкуренти пропонують продукти кращої якості за порівнянною ціною. Коли організація відрізняється своїми дослідницькими та проектними можливостями.	
7	Коли в базовій галузі відбувається щорічне зниження обсягів реалізації. Коли існуючі ринки для продукту організації вже сильно насичені.	
8	Коли додавання нових, але в той же час непрофільних продуктів могло б істотно поліпшити реалізацію традиційних. Коли організація конкурує в високо конкурентному середовищі і/або не розвивається бізнесі. Коли традиційні канали збуту можуть бути використані для просування на ринок нових продуктів	
9	Коли дві або більше компанії, що спеціалізуються в різних бізнесах, об'єднуються, щоб доповнити один одного. Коли існує потреба швидкого виведення на ринок нової технології.	
10	Коли організація є одним з найслабших конкурентів в галузі. Коли компанія неефективна, низько прибуткова, має персонал з низьким середнім рівнем виконавчої дисципліни та відчуває на собі тиск з боку акціонерів. Коли організація до даного моменту зростала так швидко, що виникла необхідність внутрішньої реорганізації.	

Таблиця 7.2

№	Стратегія	Цільове призначення
1	Пряма інтеграція	Придбання у власність або встановлення повного контролю над дистриб'юторською мережею
2	Зворотна інтеграція	Прагнення отримати постачальників сировини у власність або під повний контроль
3	Горизонтальна інтеграція	Прагнення отримати своїх конкурентів у власність або під повний контроль
4	Захоплення ринку	Прагнення збільшити частку свого продукту на традиційних ринках
5	Розвиток ринку	Виведення свого продукту на ринок в нових географічних районах
6	Розвиток продукту	Прагнення збільшити обсяг реалізації через поліпшення або модифікацію свого продукту
7	Концентрична диверсифікація	Створення нових виробництв, які збігаються з профілем організації
8	Конгломератна диверсифікація	Освоєння випуску нових продуктів, які не збігаються з традиційним профілем організації
9	Горизонтальна диверсифікація	Освоєння випуску нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів
10	Спільне підприємство	Об'єднання з іншою компанією для проведення робіт над спеціальним проектом
11	Скорочення	Реструктуризація з метою скорочення витрат для зупинки процесу падіння обсягу реалізації
12	Відторгнення	Продаж відділення або частини організації
13	Ліквідація	Продаж всіх активів організації
14	Комбінація	Організація одночасно здійснює не менше двох різних типових стратегій бізнесу

Завдання № 3

Використовуючи ресурси та джерела в Інтернеті, визначте та опишіть три ключові стратегії, які General Motors використовує для конкуренції в Китаї.

Завдання № 4

Припустимо, ви відповідаєте за розробку стратегії для міжнародної компанії, що продає продукцію в 50 різних країнах світу. Одне з питань, з якими ви стикаєтесь, – це використовувати багатонаціональну стратегію, глобальну стратегію чи транснаціональну стратегію.

а. Якщо ваша компанія виробляє смартфони, які з цих стратегій, на вашу думку, варто використовувати? Чому?

б. Якщо ваша компанія виробляє сухі та консервовані супи, чи може багатонаціональна стратегія бути більш доцільною, ніж глобальна стратегія чи транснаціональна стратегія? Чому так або чому ні?

в. Якщо ваша компанія виробляє велику побутову техніку, таку як пральні машини, духовки та холодильники, яку стратегію, на вашу думку краще використовувати – багатонаціональну стратегію, глобальну стратегію чи транснаціональну стратегію? Чому?

ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ

Навчальна мета. На основі розуміння значення контролювання як функції менеджменту та особливостей стратегічного контролю сформувати вміння визначати доцільність використання різних методів та інструментів стратегічного контролю, використовувати сучасні інструменти впровадження стратегії та стратегічного менеджменту в організаціях.

Питання для обговорення:

1. Охарактеризуйте поняття «стратегічний контроль».
2. Які існують види стратегічного контролю?
3. Чим відрізняються системи оперативного і стратегічного контролінгу?
4. Охарактеризуйте «Матрицю KPI».
5. Які основні причини опору стратегічним змінам при реалізації стратегії?
6. Чому за результатами оцінки реалізації стратегії виникає необхідність коригування стратегії?
7. Наведіть приклади зменшення опору змінам?
8. Як здійснюється вибір стилю поведінки менеджерів при проведенні змін?
9. Бенчмаркінг і специфіка його використання в управлінні змінами.

Завдання № 1

Опишіть плюси і мінуси кожного способу виходу на зовнішні ринки (експорт, продаж ліцензій, франчайзинг, дочірня компанія, стратегічні альянси). Наведіть приклад для кожного способу виходу.

Завдання № 2

L'Oréal продає 32 бренди косметики, ароматів та засобів для догляду за волоссям у 130 країнах. Міжнародна стратегія компанії передбачає виготовлення цієї продукції на 42 заводах, розташованих у всьому світі.

Міжнародна стратегія L'Oréal висвітлена на веб-сайті компанії https://careers.loreal.com/en_US/content/Operations?3_4_3=126 та в прес-релізах, річних звітах та презентаціях.

Перегляньте вебсайт компанії і подумайте: Чому компанія вирішила відкривати дочірні підприємства за кордоном? Можливо, існують більші стратегічні переваги при виході на іноземні ринки за допомогою експорту?

Завдання № 3

Перегляньте сторінку кар'єри у Facebook (<https://www.metacareers.com/>). Сторінка наголошує на основних цінностях компанії і пояснює, як потенційні співробітники можуть їм відповідати. Сміливе та рішуче мислення та прагнення до прозорості та соціального зв'язку характерне для компанії в цілому.

Потім знайдіть в Google і вивчіть внутрішні програми навчання менеджменту Facebook, які називаються «навчальні табори для співробітників» (employee boot camps).

Як ці програми інтегрують риси та цілі, заявлені на сторінці «Кар'єра» в конкретний набір здібностей співробітника? Навчальні табори відкриті для всіх співробітників Facebook, а не лише для інженерів. Як це внутрішнє навчання готує працівників Facebook усіх типів до роботи в компанії?

Завдання № 4

Johnson & Johnson, багатонаціональна компанія товарів догляду, яка відповідає за виробництво медичних, фармацевтичних і споживчих товарів, є лідером у просуванні децентралізованої структури управління. Пошукайте в Інтернеті додаткову інформацію про продукти компанії, виробничу діяльність та лідерство. Чому Johnson & Johnson є (або не є) прикладом стратегії децентралізованого управління? Опишіть переваги та недоліки децентралізованої системи управління на прикладі Johnson & Johnson. Для чого її застосовують? Чи було це ефективним засобом прийняття рішень для компанії?

Завдання № 5

Прочитайте деякі з останніх статей про «Six Sigma», опублікованих на www.isixsigma.com. Підготуйте невеликий звіт, в якому опишіть, як «Six Sigma» використовується на прикладі двох компаній і які переваги отримують ці компанії в результаті. Далі обговоріть дві-три проблеми або потенційні труднощі з впровадженням «Six Sigma».

Завдання № 6

Культура може бути найважливішим фактором у реалізації стратегій.

Ось деякі елементи, що відображають культурне середовище організації: герой/героїня, вірування, термінологія, символ, історія, легенда, міф, церемонія, обряд і ритуал.

Наведіть приклади для кожного елемента з культури Харківського національного університету імені В.Н.Каразіна. Якщо необхідно, поговоріть з викладачами, випускниками або однокурсниками навчального закладу, щоб визначити приклади кожного терміну.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент в умовах посилення інтеграційних процесів. Підручник. 2021. 344 с.
2. Гринів І. Мистецтво стратегії. Харків. 2023. 256 с.
3. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / В.Л.Дикань, В.О.Зубенко, О.В.Маковоз, І.В.Токмакова, О.В.Шраменко. Київ : ЦУЛ, 2019. 272 с.
4. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : Підручник / І.А.Ігнат'єва. К.: Каравела, 2019. 464 с.
5. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства / монографія. Дніпро, 2022. 116 с
6. Лейнванд П., Мейнарді Ч. Стратегія, що працює. Харків. 2019. 256 с.
7. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. 2019. 624 с.
8. Розвиток бізнесу. Кейси. URL: <http://www.management.com.ua/>
9. Стратегічний менеджмент : навчально-методичний комплекс. Укладач Л. Українець. ЛНУ ім. І.Франка. 2023. URL: <https://intrel.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2014/11/SM.pdf>.
10. Сумець, О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

Електронне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Дуднєва Юлія Ернстівна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Методичні вказівки
до проведення практичних занять для здобувачів вищої освіти
другого (магістерського) рівня денної та заочної форм здобуття освіти
за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 30.01.2025. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 1.60. Обсяг 4.58 Мб. Зам. № 23/25.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна