

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до практичних (семінарських) занять з дисципліни

ОК 13 - «СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

для здобувачів вищої освіти за спеціальністю

073 «Менеджмент» (менеджмент організацій і адміністрування)

ЛЬВІВ-2023

Янків М.Д.. Методичні рекомендації до практичної роботи студентів з дисципліни «Стратегічний менеджмент». Львів : ЛІМ, 2023. 28 с.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Протокол №1 від 23 серпня 2023р.

Схвалено Вченою радою Львівського інституту менеджменту
Протокол № 1 від 24 серпня 2023р.

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Програма нормативної дисципліни «Стратегічний менеджмент» конкретизує освітньо-професійну програму вищої освіти за спеціальністю «менеджмент». Програма дисципліни - складова системи стандартів вищої освіти.

Діяльність будь-якого підприємства визначається її ефективністю та результативністю. Змінювання чинників зовнішнього середовища підприємства постійно прискорюється, формуються більш складні умови прийняття рішень ділового середовища. Підвищенні вимоги суспільства до соціальної відповідальності підприємств, що передбачає також посилення екологічних важелів визначає актуальність побудови системи стратегічного управління на підприємстві. Управління підприємством – складний процес, що включає етапи ситуаційного аналізу, розробки і прийняття рішень, комунікації, мотивацію, контроль. При цьому ефективність і досягнення результатів багато в чому обумовлюються першим етапом – процесом планування напрямків та принципів майбутньої діяльності підприємства, у відповідності до яких воно буде функціонувати і накопичувати потенціал, тобто формулюванням і впровадженням стратегії.

Вивчення студентами теоретичних засад стратегічного планування і управління та практичне придбання навичок здійснення стратегічного аналізу і методів формулювання стратегій, створення системи стратегічного управління підприємством визначається метою викладання дисципліни.

Мета дисципліни: засвоєння теоретичних знань щодо стратегії підприємства та формування навичок управління стратегічними змінами.

Задачі дисципліни: вивчення теоретичних засад управління змінами, методів аналізу ресурсів і компетенцій підприємства; набуття навичок аналізу і розвитку організаційної структури і культури підприємництва, впливу на агентів стратегічних змін на підприємстві.

Предмет дисципліни: методи і процеси управління стратегічними змінами на підприємстві.

Програма нормативної дисципліни – складова навчально-методичного забезпечення підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня магістр. Програма визначає нормативний зміст навчання з дисципліни, встановлює обсяг та рівень засвоєння знань за видами навчальних занять та самостійної роботи згідно вимогам освітньо-професійної програми підготовки магістрів.

Після вивчення курсу студент повинен

знати:

- ціль стратегічного управління підприємством;
- види діючих стратегій;
- порядок здійснення аналізу середовища діяльності підприємства;
- комплексний аналіз стану підприємства;
- мотиви до зміни діючої стратегії;
- ресурсне та організаційне забезпечення стратегії;
- роль керівників (менеджерів) у розробці ефективної стратегії;

- вимоги та порядок розробки ефективності стратегії;
- порядок здійснення контролю за реалізацією стратегії та оцінка її ефективності;

вміти:

- сформулювати мету (місію) стратегічного управління підприємством;
- здійснювати аналіз середовища діяльності підприємства здійснювати внутрішній аналіз підприємства;
- сформулювати мотиви до зміни діючої стратегії забезпечувати реалізацію вибраної стратегії;
- ефективно діяти у ролі керівника (менеджера) при розробці та виконанні вибраної стратегії;
- розробити ефективну стратегію;
- проводити моніторинг за реалізацією стратегії та оцінювати її ефективність.

Рівень оволодіння студентами теоретичним матеріалом, а також здобуття необхідних навичок визначається з допомогою завдань проміжного і підсумкового контролю.

2. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Розрахунок годин, що відведено на самостійну роботу

№ з/п	Найменування робіт	Кількість годин	
		ДФН	ЗФН
1	Стратегічний аналіз середовища	3	6
2	Стратегічна сегментація	3	6
3	Вибір позиції в конкуренції	4	6
4	Характеристика видів стратегій підприємства	4	6
5	Орієнтири стратегічного управління	4	6
6	Планування в стратегічному управлінні	4	6
7	Аналіз ринку стратегічних рішень	4	6
8	Реалізація стратегії	4	6
9	Інформаційні основи стратегічного управління	4	6
	Разом	34	54

ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ

Тема 1. Суть і основи стратегічного управління підприємством

Завдання управління підприємством. Діяльність підприємства. Поняття «закритої системи» та «відкритої системи». «Закриті» та «відкриті» підприємства. Завдання «відкритих» підприємств.

Стратегічне планування та стратегічне управління. Історія розвитку науки стратегічного управління. Стратегічне планування та його розвиток. Чинники, що сприяли розвитку стратегічного планування у 60-80-х роках. Концепція управління. Сутність стратегічного управління. Характерні риси стратегічного управління. Особливості етапів стратегічного управління. Характерні риси системи стратегічного управління. Мета стратегічного управління.

Мета та цілі підприємства. Встановлення мети. Функції цілей. Мета в управлінні. Визначення мети в управлінні. Встановлення цілей. Вимоги до цілей підприємства. Етапи встановлення цілей підприємства.

Тема 2. Етапи реалізації стратегії підприємства

Підходи до визначення стратегії підприємства. Визначення стратегії за А. Чандлером. Поняття стратегії А. Томпсона. Погляд на стратегію І. Ансоффа. Визначення стратегії Г. Мінцберга. Узагальнення поняття стратегія. Чого не дає стратегія. Чим не повинна бути стратегія. Фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії. Ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії.

Основні етапи циклу реалізації. Основна задача виконання стратегії. Етапи реалізації стратегії.

Загально-конкурентні стратегії підприємства. Стратегія «лідирівання на основі зниження витрат цін». Переваги та ризики стратегії «лідирівання на основі зниження витрат цін». Стратегія диференціації. Переваги та ризики притаманні стратегії диференціації. Стратегія фокусування. Переваги та ризики стратегії фокусування

Тема 3. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін

Рівні стратегічних змін. Два якісно різні рівні змін.

Система стратегічних змін. Умови успішної діяльності організації. Основні умови виконання стратегії організацією. Основні етапи змін.

Тема 4. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін

Умови здійснення стратегії. Одна з головних цілей стратегічного управління на підприємстві. Завдання ресурсного забезпечення стратегії.

Розподіл ресурсів. Двосторонній зв'язок продуктовотоварних і ресурсних стратегій. Зона стратегічних ресурсів. Ресурсна стратегія. Реалізація ресурсних стратегій. Матеріально-сировинні ресурси. Основна мета будь-якої ресурсної стратегії. Основа для розрахунків потреб у ресурсах. Підходи до змісту ресурсних стратегій. Техніка та технологія. Визначення потреби у потреби в окремих видах обладнання, машинах і механізмах. Трудові ресурси. Теорія людських (трудова) ресурсів. Теорія людського капіталу. Промислово-виробничий персонал. Необхідні прямі та непрямі витрати (інвестиції) у відповідні заохочення персоналу. Протиріччя фінансових стратегій з погляду власника та керівника. Необхідність формування структури стратегічних фондів. Інформаційні ресурси. Значення інформації в сучасних умовах господарювання. Енергетичні ресурси. Енергетичний ринок України.

Бюджет. Етапи складання бюджету.

Поточне планування та бюджетування. Переваги поточного планування та бюджетування. Труднощі бюджетування. Методи поточного планування та бюджетування.

Тема 5. Організаційні аспекти проведення змін на підприємстві

Опір змінам. Сила опору змінам. Тактика впровадження змін. Примушування. Адаптація. Криза. Управління опором. Основні характеристики груп. Носії опору.

Стилі проведення змін. Заходи під час впровадження стратегії для

трансформації організації.

Тема 6. Взаємозв'язок стратегії та організаційної структури управління підприємством

Еволюція організаційної структури підприємства. Комплексний організаційний проект та його частини. Зовнішні фактори. Внутрішні фактори. Формулювання стратегії. Система. Стиль. Проведення організаційного аналізу. Етапи еволюції організаційної структури підприємства.

Взаємодія стратегії і структури. Створення автономних підрозділів. Особливості організаційної структури. «Традиційні» ОСУ. ОСУ в стратегічному управлінні

Різновиди організаційних структур управління. Розвиток і вдосконалення ОСУ. Диференціація. Інтеграція. Матричні структури, їх основні характеристики. Переваги та недоліки матричних структур. Проектні структури. Вимоги до проектних структур. Основні принципи створення проектних структур. Організаційно-проектна група. Переваги та недоліки проектних структур. Мета введення матричних і проектних структур. Переваги децентралізованих ОСУ. Дивізіональні структури. Переваги та недоліки дивізіональних структур. Стратегічні господарські центри. Типи стратегічних господарських центрів. Переваги і недоліки стратегічних господарських центрів. Централізовані формування в ОСУ стратегічного типу. «Штабне свавілля» та його способи «Штаб» і «штаб-квартира».

Тема 7. Організаційна культура й управління стратегічними змінами на підприємстві

Поняття організаційної культури. Фактори, які впливають на організаційну культуру. Первинні фактори. Вторинні фактори.

Культура і персонал підприємства. Переваги системи соціально-психологічної підтримки стратегічного управління. Елементи організаційної культури. Функції керівника. Вміння керівника. Особисті якості керівника-стратега.

Тема 8. Розробка стратегії туристичного підприємства

Економічна стратегія туристичного підприємства. Десята Гаазька декларація з туризму. Стратегія суб'єктів туристичної діяльності. Об'єкти стратегії економічного управління в туризмі. Процес розробки загальної стратегії діяльності туристичного підприємства

Базові економічні стратегії туристичного підприємства. Стратегія

виживання. Стратегія стабілізації. Стратегія розвитку (зростання). Чотири групи стратегій розвитку.

Процедура розробки стратегії туристичного підприємства. Основні етапи формування економічної стратегії туристичного підприємства. Оцінка поточної стратегії туристичного підприємства. Стадії стратегії розвитку.

Тема 9. Стратегічне управління розвитком туристичного підприємства

Особливості стратегічного планування в туризмі. Нормативно-правова база стратегічного планування. Завдання для запровадження стратегічного планування в туризмі. Суб'єкт стратегічного планування розвитку туризму. Об'єкт стратегічного планування розвитку туризму. Характеристики стратегічного планування туристичного підприємства. Класифікація стратегічного планування в туризмі. Система цілей розробки стратегії.

Стратегія управління розвитком туристичної інфраструктури. Аналіз середовища функціонування. Чотири основних види альтернатив стратегічного вибору.

ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ (СЕМІНАРСЬКИХ) ЗАНЯТЬ

Тема 1. Суть і основи стратегічного управління підприємством

План

1. Зміна завдань управління підприємством.
2. Стратегічне планування та стратегічне управління
3. Предмет, зміст і завдання курсу

Теми рефератів:

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Принципи стратегічного управління розвитком.
3. Наукові підходи до визначення категорії “стратегія”.
4. Наукові підходи до визначення категорії “стратегічне управління”.
5. Основні завдання і функції стратегічного управління розвитком організацій.
6. Стратегічне управління розвитком як навчальна дисципліна.
7. Взаємозв'язок стратегії і тактики в управлінні.
8. Наукові підходи до визначення змісту стратегічного управління.

Запитання для обговорення:

1. Причини преходу від розуміння підприємства як «закритої системи» до «відкритої системи»?
2. Що таке стратегічне управління і від яких чиників залежить?
3. Які є основних груп факторів, що визначають мету в управлінні?
4. Які є обов'язкові етапів для встановлення цілей?

Тема 2. Етапи реалізації стратегії підприємства

План

1. Процес реалізації стратегії як творча дія.
2. Основні етапи циклу реалізації.
3. Особливості реалізації стратегії підприємства.

Теми рефератів:

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Особливості розвитку стратегічного менеджменту в компаніях країн Південно-Східної Азії.
3. Особливості розвитку стратегічного менеджменту у фірмах США і Канади.
4. Особливості розвитку стратегічного менеджменту в компаніях країн Європи.
5. Особливості становлення стратегічного менеджменту в Україні.
6. Особливості становлення стратегічного менеджменту в Російській Федерації.
7. Науковий внесок М. Портера в розвиток теорії та практики стратегічного менеджменту.
8. Науковий внесок І. Ансоффа в розвиток теорії та практики стратегічного менеджменту.
9. Розвиток теорії та практики стратегічного управління (військово-історичний аспект).

Запитання для обговорення:

1. Що являє собою процес реалізації стратегії?
2. Чого не дає стратегія? Чим не повинна бути стратегія?
3. Назвіть основні етапи реалізації стратегії та поясніть їх зміст?
4. Які фактори впливають на зміст загальної стратегії?
5. Які є ознаки конкурентних стратегій?
6. Характеристика етапів реалізації стратегії підприємства.
7. Визначення завдань на кожному етапі реалізації стратегії.
8. Контроль на кожному етапі реалізації стратегії.
9. Склад показників оцінювання стратегії.

10. Характеристика проблем, що виникають на етапі реалізації стратегії. Ситуації для аналізу.

Ситуація 1

ПАТ «Гідравлік» успішно діє на ринку протягом останніх 10 років, випускаючи різноманітні підйомно-транспортні механізми, змонтовані на самохідному шасі (на базі автомобіля, трактора). Однак в останні роки на ринку автомобільних гідравлічних підйомників (основної продукції підприємства) усе відчутніше стає конкуренція, оскільки число виробників подібної техніки з 1995 по 2000 р. виросло з 5 до 22. При цьому технічний рівень продукції різних виробників приблизно однаковий, тому що всі підприємства мають приблизно однакову виробничо-технічну базу й приблизно однаковий рівень кваліфікації персоналу, зайнятого у виробництві.

У зв'язку з викладеним керівництво підприємства хотіло б мати досить надійний прогноз розвитку конкурентного середовища в майбутньому, а також рекомендації щодо можливих дій у поточному періоді з метою одержання (формування) конкурентної переваги. Слід зазначити, що спеціалізація підприємства найближчим часом не зміниться. Підприємство сьогодні має потребу в збільшенні обсягу надійних джерел інвестицій, спрямованих на його розвиток, – це питання є одним з найважливіших.

Дослідження ринків автомобільних гідропідйомників усередині країни показало, що потенційний попит на таку техніку досить великий і далекий від повного задоволення. Однак платоспроможний попит є низьким (що природно для перехідного періоду в розвитку економіки), хоча й дозволяє підприємству 14 здійснювати деяке маневрування за рахунок варіації обсягів виробництва й реалізації продукції.

Треба мати на увазі й те, що виробничі потужності підприємства обмежені й у цей час майже повністю завантажені. Виробнича база підприємства (будівлі, спорудження й устаткування) характеризуються значним моральним і фізичним зносом (устаткування різного технологічного призначення зі строком експлуатації 10 років і більше становить 45 - 85%).

Автомобільне шасі (основний елемент поставки) підприємство одержує від зовнішніх постачальників. Потім виробляється «навішення» (зборка) на автомобільне шасі гідравлічного піднімального встаткування з комплектуючих, частина яких надходить по кооперації з інших заводів, а частина виготовляється на підприємстві. Щомісяця підприємство виготовляє й відправляє споживачам близько 25 автогідропідйомників різної модифікації. На основі аналізу ринків автогідропідйомників, що сформувалися впродовж останніх років, можна виділити чотири основних

конкуренти ВАТ «Гідравлік»: ТОВ «Механічний завод», АТ «Підйомник», АТ «Машинобудівний завод» і державне підприємство (ГП) «Гідромаш». Сумарна доля цих підприємств на ринку становить приблизно 23 %. Фінансовий стан ВАТ «Гідравлік», перетерпівши серйозні потрясіння в 1998 р, і сьогодні залишає бажати кращого. Фінансовий аналіз дозволяє зробити висновок про наявність тенденції зниження фінансової стійкості підприємства: знижується ліквідність його активів, падає рентабельність. До 2001 р. на підприємстві виникла критична ситуація. Це потребувало від менеджменту організації розробки й реалізації заходів зі стабілізації положення й виходу підприємства з передкризового стану. Таким чином, перед керівництвом підприємства виникло невідкладне завдання істотно підвищити ефективність виробництва й реалізацію продукції.

Завдання: розробіть поетапно стратегію подальшого розвитку підприємства.

Ситуація 2

Америка – батьківщина масового автомобіля. З 20-х по 60-і роки її провідні фірми не знали рівних собі іноземних конкурентів. І, як часто буває в таких випадках, знизили до мінімуму запас конкурентоздатності своєї продукції.

Як тільки в Японії з'явилися потужні автоконцерни, вони поспішили скористатися цією слабкістю й проникли на ринок США. З тих пір уже більше 30 років менші за розмірами, але значно більш ефективно діючі японські виробники опираючись на перевагу своїх машин практично за всіма параметрами (технічна досконалість автомобілів – якість – ціни), тіснять американських конкурентів... і не можуть витиснути. Положення провідних концернів США залишається досить міцним. «Дженерал моторз», наприклад, дотепер є найбільшою автомобільною компанією світу. А 1994 рік став тріумфом американського автомобілебудування: уперше з кінця 80-х рр. випуск машин у США перевершив японський. До того ж «більша трійка» автофірм США зустріла середину 90-их років у гарній формі, тоді як японські фірми переживають одну з найглибших у своїй історії криз.

Завдання:

- 1) визначте стратегії, яких придержуються американські і японські автоконцерни;
- 2) розробіть поетапно стратегію подальшого розвитку підприємства.

Тема 3. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін

План

1. Два рівні змін.
2. Система стратегічних змін.
3. Основні етапи змін.

Теми рефератів:

1. Підходи до проведення стратегічних змін: теорія та практика.
2. Стратегічні зміни на підприємствах автомобільно-дорожньої галузі.
3. Чинники успіху проведення стратегічних змін.
4. Передумови і необхідність проведення радикальних змін на підприємстві.
5. Корінна реорганізація: необхідність та наслідки проведення.

Запитання для обговорення:

1. Що таке стратегічні зміни? Їх роль у житті організації?
2. Назвіть етапи реалізації стратегії. Охарактеризуйте кожен з них?
3. Які ви знаєте рівні змін стратегії? Що являє собою кожен з них?
4. Що відносять до основних ділянок стратегічних змін?
5. За яких умов слід проводити корінну реорганізацію на підприємстві?

Наведіть приклад реальної господарчої ситуації.

6. Коли виникає необхідність у проведенні радикальних змін?
7. Помірні зміни на підприємстві: можливості та обмеження.
8. Модель аналізу поля сил К. Левина: побудова та практичне використання.
9. Стратегічний контініум Ф.Котлера і Г. Шлезингера.

Ситуації для аналізу.

Ситуація 1

Компанія Black & Decker була заснована у 1910 р. Дунканом Блеком та Алонзо Деккером. Першими продуктами компанії були машини для закупорювання молочних пляшок і обладнання для виробництва карамелі. У 1916 р. Black & Decker запропонувала перший механічний інструмент – портативну електродриль з полудюймовим свердлом. На протязі послідуєчих 40 років Д.Блек і А.Деккер приклали немало сил, щоб їх компанія стала символом відмінних високоякісних інструментів. У 1922 р. компанія випустила портативну електричну викрутку, у 1936 р. – електричний молоток, у 1953р. – шліфувальні верстати й машинні ножівки, а у 1978 р. – ручний пилосос Dust Buster.

На міжнародний ринок компанія вийшла у 1919р., почавши продаж продукції Росії, Японії та Австралії. У 1922 р. був відкритий перший завод компанії у Канаді. Компанія Black & Decker прославилася своїми інструментами по всьому світу і особливо у Європі. Партнери-співзасновники керували компанією до самої смерті. Під їх керуванням зростання компанії відбувалося за рахунок розробки нових інструментів і аксесуарів і засвоєння нових зарубіжних ринків. Цієї стратегії компанія придержувалася до 1980- х років.

Завдання:

- 1) визначте типи стратегічних змін, що проводилися у компанії Black & Decker впродовж періоду, який описано вище;
- 2) який підхід до управління змінами використовували керівники компанії?
- 3) назвіть головну стратегію розвитку компанії та засоби її реалізації.

Ситуація 2

Однією із сенсацій масової приватизації в Росії у 1994 р. стало придбання кращого й найбільшого комп'ютерного заводу країни приватною російською фірмою «ІВК». Завод «Квант» був побудований в 1984 р. у рамках плану комп'ютеризації народного господарства СРСР. В 1992 р., коли держава призупинила свої масштабні інвестиції практично у всіх галузях промисловості, для «Кванта» було зроблене виключення. Він був повністю переоснащений новітньою японською технікою на такому рівні, що аналогічного встаткування немає навіть у багатьох великих і знаменитих електронних фірм. Виробничі потужності «Кванта» дозволяють збирати до 1 млн. персональних комп'ютерів у рік. А про якість технології й опромінення персоналу свідчить той факт, що саме на «Кванті» налагодила зборку своїх комп'ютерів найбільша фірма світу - «ІБМ». Криза російської економіки, однак, не пощадила «Квант». До 1994 р. рівень використання його потужностей упав до 5 %.

Скориставшись правилами приватизації приватна російська фірма «ІВК» купила підприємство, що простоє, дуже дешево - не більш, ніж за 1/50 частину вартості його встаткування. І незважаючи на надзвичайну вигідність угоди зштовхнулася із складною проблемою. Використати за призначенням завод, навіть, якщо той дістався майже даром при існуючому рівні завантаження потужностей неможливо.

Дійсно, унікальне встаткування заводу морально застаріє приблизно через 4-5 років. Якщо не робити амортизаційних відрахувань на його відновлення, то до цього часу «Квант» припинить своє існування як конкурентоздатне підприємство. Але як зібрати гігантську суму на покупку

зміни теперішнього встаткування, якщо випуск продукції у двадцять разів менше розрахункового? Навіть просте опалення, охорона й поточна підтримка в порядку машин, розміщених на гігантській виробничій площі в 22 тис. кв.м. при настільки мізерних доходах стає нелегкою справою.

Багато коментаторів сходяться на тому, що якщо в найближчі роки «ІВК» не підвищить завантаження «Кванта», його буде правильніше використати не як електронний завод, а як складські приміщення для торговельного бізнесу.

Завдання:

Визначте рівень та послідовність стратегічних змін на підприємстві.

Тема 4. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін

План

1. Умови здійснення стратегії.
2. Розподіл ресурсів за окремими складовими.
3. Етапи складання бюджету.
4. Поточне планування та бюджетування.

Теми рефератів:

1. Ефективність управління та рівень організації роботи працівників у відділі.
2. Розробка моделі технічних компетенцій.
3. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства.
4. Теоретичні моделі компетенцій майбутніх економістів.
5. Діагностика компетенцій підприємства.

Запитання для обговорення:

1. Поясніть, чому формування і мобілізація ресурсів організації є важливою задачею, яку доводиться вирішувати керівництву.
2. Значення ресурсної стратегії і за якими складовими розподіляється?
3. Назвіть етапи складання бюджету?
4. Значення поточного планування та бюджетування. Які переваги вони мають?
5. Сутність та завдання стратегічного управління ресурсами бізнесу.
6. Роль ресурсів у туристичному бізнесі.
7. Види, структура і класифікація ресурсів.
8. Система управління ресурсами.
9. Стратегічні компетенції компанії.

Ситуація для аналізу.

Розробіть модель компетенцій для менеджера оптової торгівлі торговельного підприємства. Для виконання завдання скористайтеся формою запитувального листа, яка наведена в табл.4.1.

Таблиця 4.1

Запитувальний лист по компетенціям для учасників робочої групи
Запитувальний лист по компетенціям для учасників робочої групи

Компетенція	Опис ідеального співробітника	Значущість		
		висока	середня	низька
1	2	3	4	5
	Об'єктивно оцінює результати діяльності . свого й іншого учасників процесу			
	Розвиває в співробітників професійні якості			
Націленість на результат	Докладає необхідних зусиль для досягнення поставлених компанією цілей			
	Чітко уявляє собі кінцевий результат своєї роботи			
Розвиток партнерів/ клієнтів	Просуває продукцію компанії, використовуючи всі наявні ресурси			
	Надає партнерам/ клієнтам професійні консультації			
	Займається організацією навчальних заходів для партнерів/ клієнтів			

Завдання: відзначте ступінь важливості описаних компетенцій для співробітника на певній посаді в цей момент часу.

Тема 5. Організаційні аспекти проведення змін на підприємстві

План

1. Опір як наслідок проведення змін.
2. Носії опору.
3. Стили проведення змін.

Теми рефератів:

1. Ефективність управління організаційними змінами на підприємстві.
2. Прогресивні організаційні структури управління підприємством.
3. Роль консультування і тренінгів у проведенні змін в організації.
4. Модель процесу організаційних змін К.Левіна.

5. Стратегія і тактика проведення організаційних змін на туристичних підприємствах України.

Запитання для обговорення:

1. Які заходи необхідно провести на підприємстві для подолання опору змінам?
2. Чому люди виступають головними носіями опору змінам?
3. Від чого залежить успіх проведення змін на підприємстві?
4. Які є види стилів?
5. Переваги та недоліки різних організаційних структур управління.
6. Характер взаємозв'язку стратегії та організаційної структури управління.
7. Динамізм організаційної структури управління підприємством.
8. Організація процесу проведення змін на підприємстві.

Ситуації для аналізу

Ситуація 1

Фірма Harris Queensway спочатку займалася торгівлею килимами. У 1957 р. вона володіла лише трьома магазинами в Лондоні. Двічі фірма ухвалювала рішення щодо диверсифікованості своєї діяльності: в 1980 р. вона придбала компанію із продажу меблів, і це нове відділення через сім років мало вже більше чотирьохсот торговельних підрозділів; у 1986 р. Queensway придбала фірму із продажу електротоварів і ще одну компанію, що займалася торгівлею м'якими меблями. Прибуток фірми Queensway став стрімко зростати, і якщо в 1986 р. він склав близько 12 млн. ф. ст., то через рік перевищив 40 млн. ф. ст. Однак погіршення економічної кон'юнктури, що стало помітним уже в 1988 р., привело компанію до загибелі: прибуток, отриманий за три останні роки, був зведений до нуля. Засновник компанії, що у свій час досягнув економічного зростання фірми на бумі роздрібною торгівлі за останні кілька років, покинув своє дітище. Усі активи у 1986 р. були продані. Спроба відновити компанію в 1990 р. провалилася. У цей період часу проблеми компанії багато в чому залежали від скорочення витрат споживачів. У продажах меблів і килимів утворився застій, оскільки нові дорогі речі більшість родин стало купувати лише після зношування старих.

Дослідження показало, що ціни на товари фірми Queensway цілком порівнянні з рівнем доходів споживачів. Але конкуруючі фірми встановлювали більш гнучкі ціни, пропонували різноманітні знижки, привабливі кредити, підкріплювані інтенсивним просуванням товарів.

Перебуваючи у великому збитку, фірма Queensway не могла знижувати ціни для росту продажів. А це у свою чергу практично позбавило її асигнувань на комунікаційну політику й кредити постачальникам, що їх

помітно насторожило. Було відзначено, що поліпшення дизайну практично не впливає на рівень продажів, тому роздрібні торговці приділяли основну увагу складам, стану продажів, кількості і якості надаваних покупцям послуг. Філософія компанії - продавати те, що легко продається, була прямо протилежна сучасному маркетингу.

Галузеві маркетингові дослідження покупців килимів і меблів показали, що ці товари починають привертати увагу людей, коли вони переїжджають у новий будинок. Це можуть бути люди, що вперше купують будинок (новий або перебудований). Звичайно вони мають у своєму розпорядженні скромний бюджет, вибирають невеликі кімнати й уважно ставляться до дизайну. Молодята (або ті, хто збираються одружитися) віддають перевагу більш просторим кімнатам й будинку великого розміру, незважаючи на скромний бюджет. Дизайн для них досить важливий. Заможні родини, які купують новий будинок по необхідності, більш заможні, віддають перевагу багатокімнатному будинку із садом. Для них головний пріоритет – діти, а меблі – функціональне доповнення інтер'єра. Категорія споживачів «ми знову вдвох» – діти вже покинули будинок, можливості високі, велика кількість просторих кімнат, більше вільного часу – часто перетворюється в категорію «знову усамітнилися», купуючи квартиру або невеликий одноповерховий будиночок з верандою.

Споживачі потрапили під вплив фірм, які в 80-і роки часто обновляли асортименти. І коли фірма Queensway стала використати тактику знижок цін, не забезпечивши наявність необхідних асортиментів товарів у добре обставлених магазинах із професійним обслуговуванням, вона відтовкнула багатьох покупців.

Компанія ігнорувала принципи маркетингу: вона не консультувала покупців і не вивчала їхні бажання, а прагнула досягти росту продажів, змінюючи ціни. В 90-і роки в структурі компанії не було й відділу маркетингу, тому що зі звільненням багатьох фахівців у важкі для фірми часи він припинив своє існування.

Наприкінці 80-х років перевага англійських споживачів меблів і килимів характеризувалася наступними параметрами: якість і відповідний їй рівень ціни, дизайн й імідж фірми, довговічність, умова доставки, безпека. У період спаду, коли попит на килими й меблі впав, фірма трохи змінила спрямованість: вона намагалася завоювати сегмент покупців із середнім рівнем доходів і переорієнтувалася на торгівлю зі знижкою. Незабаром торгівля покращилася, компанія стала приділяти увагу сервісу, дизайну товару, роботі із клієнтами. Її імідж для споживачів із середнім рівнем доходу почав закріплюватися. На жаль, не вистачило наявних коштів для

задоволення нових запитів універмагів, у результаті чого змінився рівень послуг. Але покупців бентежило не тільки це: компанія Queensway, що надає знижки, перестала бути такою.

Завдання:

1) Дайте оцінку проведеним організаційним змінам у компанії Queensway.

2) Визначте загальну стратегію розвитку компанії, функціональну стратегію та побудуйте організаційну структуру управління, яка б відповідала обраній стратегії.

Ситуація 2

Співробітниками компанії є фахівці, які працюють на ринку автотранспортних вантажоперевезень України. В той же час, вже рік, як компанія успішно розвиває бізнес, пов'язаний з перевезеннями легкових автомобілів вантажним транспортом. Компанія пропонує корпораціям найбільших автомобільних концернів свої послуги на основі сучасної техніки. Це максимально наближає “Solutions Company” до провідних партнерів.

На сучасному етапі “Solutions Company” має великий досвід надання транспортних послуг як безпосередньо організаціям-замовникам, так і приватним експедиційним структурам. Партнерами фірми “Solutions Company” є також різні підприємства, як малого, так і середнього бізнесу всіх областей і регіонів. Співробітниками компанії напрацьована база як реальних, так і потенційних клієнтів. Заслуги компанії визнані у всіх містах України.

Послуги, які пропонує компанія, мають такий спектр найменувань: транспортування вантажів автотранспортом по Україні; експедиція; оформлення супровідних документів; доставка точно за адресою; охорона вантажу під час вантаження, розвантаження і на час дотримання; страхування цивільної відповідальності перевізника і страхування цивільної відповідальності транспортно-експедиційної фірми; додаткове страхування вантажу.

Компанія пропонує вигідні для партнерів різні гнучкі схеми роботи: скоротити час на пошук автотранспорту в будь-якому регіоні, незалежно від схеми виконання; максимально ефективно вантажити пересувний склад, оперативно здійснювати як завантаження, розвантаження, так і зворотне завантаження; мінімізувати час на доставку вантажу, за рахунок вичерпної інформації і можливості вибору оптимальної схеми доставки; мінімізувати транспортні витрати, використовуючи маркетинг і логістику; оперативно надавати інформацію про заявки і пропозиції; надавати маркетингові

дослідження транспортної діяльності, замовлень вантажовідправників і вантажоодержувачів; безкоштовне надання консультацій (транспортних, юридичних); пошук надійних партнерів при організації доставки вантажів в будь-якому напрямі.

Консультавання партнерів є важливим елементом роботи компанії. Досвід роботи свідчить, що немало кому з клієнтів “Solutions Company” надала кваліфіковану рекомендацію. Компанія пропонує ведення партнера «від дверей до дверей». Напрацьований авторитет і довіру фірма “Solutions Company” знайшла унаслідок відмінної орієнтації в надійній, злагожденій і гнучкій системі схем вантажоперевезень. Керівництво компанії сформувало цю систему в умовах темпу зростання ринку і конкурентоспроможності, ефективно використовуючи консультаційні матеріали зовнішньоекономічного і правового середовища. Чинники, що дозволяють компанії активно розвиватися і постійно розширювати круг клієнтів: кращі авто – мінімізують ризики простою в дорозі, дозволяють дотримувати терміни перевезень, а також забезпечувати вантажам необхідні умови транспортування; якість сервісу відповідає вимогам найвимогливіших клієнтів; креативна команда менеджерів західного зразка; єдиний банківський рахунок; доскональна перевірка персоналу із залученням служб безпеки і ретельний контроль на кожному етапі; медичний огляд водіїв перед кожним рейсом; проведення вчення і інструктажів серед водійського складу; сучасні системи супутникового зв'язку; перевірка контрольних точок маршруту для відповідності графіка руху; наявність стільникового зв'язку у кожного співробітника дозволяє виробляти моніторинг вантажу і інформувати партнерів на першу вимогу.

Завдання:

1) Проаналізувати стратегії, яким слідувала фірма “Solutions Company” заснована в 2003 році.

2) Дайте оцінку проведеним організаційним змінам

Тема 6. Взаємозв'язок стратегії та організаційної структури управління підприємством

План

1. Опір як наслідок проведення змін.
2. Етапи еволюції ОСУ.
3. Варіанти взаємодії стратегії і структури
4. Класифікація ОСУ.

Теми рефератів:

1. Концепція синергізму
2. Типи синергізму, та їх взаємозв'язок
3. Основи оцінки синергізму. Побудова сітки навичок

Запитання для обговорення:

1. У чому сутність взаємодії «стратегія – структура»?
2. Що таке організаційна структура управління підприємством?
3. Які фактори впливають на вибір ОСУ?
4. Що являють собою матричні структури? Основні характеристики матричних структур?
5. Що являють собою проектні структури? Основні принципи створення проектних структур?
6. Переваги і недоліки дивізійних структур?

Тема 7. Організаційна культура й управління стратегічними змінами на підприємстві

План

1. Поняття організаційної культури.
2. Фактори, які впливають на організаційну культуру.
3. Культура і персонал підприємства.

Теми рефератів:

1. Організаційний розвиток як поєднання організаційноструктурної та соціально-психологічної складових, що забезпечують ефективність стратегічних змін.
2. Іміджева структура корпоративної культури.
3. Субкультури в організації.
4. Діагностика корпоративної культури.
5. Методи діагностики корпоративної культури.

Запитання для обговорення:

1. Що таке організаційна культура? Складові організаційної культури?
2. Охарактеризуйте фактори, які впливають на організаційну культуру підприємства?
3. Типи організаційної культури залежно від цінностей в організації?
4. Визначення послідовності дій залежно від зміни організаційної культури в процесі впровадження стратегій?
5. Організаційна культура та стиль керівництва (лідирування) в системі стратегічного управління.
6. Моделі організаційної культури.

7. Визначення послідовності дій залежно від зміни організаційної культури в процесі впровадження стратегій.

8. Залежність вимог до знань і навичок керівника від стадії життєвого циклу та конкурентної позиції організації.

9. Система соціально-психологічного супроводження стратегічних змін.

Ситуація для аналізу.

Філософія компанії «Юп\$оп&Юп\$оп». Ми вважаємо, що в першу чергу несемо відповідальність перед докторами, медсестрами й пацієнтами, перед матерями й батьками, а також усіма, хто користується нашими продуктами й послугами. Усе, що ми робимо для задоволення їхніх потреб, обов'язково повинне бути самої вищої якості. Ми зобов'язані постійно домагатися зниження наших витрат, щоб підтримувати ціни на прийнятному рівні. Замовлення клієнтів повинні виконуватися точно й акуратно. Наші постачальники й дистриб'ютори повинні мати можливість одержувати гарний прибуток.

Ми відповідальні перед нашими співробітниками – чоловіками й жінками, які працюють по усьому світі. Кожний повинен розглядатися як окрема особистість. Ми зобов'язані поважати їхнє достоїнство й визнавати їхньої заслуги. Вони повинні бути впевненими у своїх робочих місцях. Винагорода за працю повинна бути справедливою й адекватною, а умови праці – забезпечувати чистоту, порядок і техніку безпеки на робочих місцях. Ми зобов'язані уважно ставитися до будь-якої можливості допомогти нашим співробітникам у виконанні їхніх сімейних обов'язків. Працівники повинні відчувати, що вони можуть вільно говорити про свої пропозиції й скарги. Для людей, що володіють відповідною кваліфікацією, повинні забезпечуватися рівні шанси на одержання роботи, розвиток і просування. Ми зобов'язані забезпечити компетентне керівництво, дії його повинні бути справедливими й етичними.

Ми несемо відповідальність як перед суспільством, у якому живемо й працюємо, так і перед світовим співтовариством у цілому. Ми зобов'язані бути гарними громадянами – підтримувати справедливі робочі й благодійні починання й вносити справедливо належні на нашу частку податки. Ми повинні вітати всілякі цивільні й суспільні покращення, а також розвиток системи утворення й охорони здоров'я. Ми зобов'язані підтримувати в належному порядку власність, якою маємо честь володіти, піклуючись при цьому про захист навколишнього середовища й природних ресурсів. Нарешті, ми несемо відповідальність перед власниками наших акцій. Бізнес обов'язково повинен приносити надійний прибуток. Ми повинні експериментувати із новими ідеями, проводити дослідницьку роботу,

впроваджувати інноваційні програми й розплачуватися за свої помилки. Повинне здобуватися нове обладнання і забезпечуватися використання нових устроїв.

Завдання: сформулювати на основі цінностей, виділених раніше, філософію своєї організації.

Тема 8. Розробка стратегії туристичного підприємства

План

1. Сутність економічної стратегії туристичного підприємства.
2. Види та особливості економічних стратегії туристичного підприємства.
3. Розробка стратегії туристичного підприємства.

Теми рефератів:

1. Формування збутової стратегії на туристичному підприємстві.
2. Стратегія підприємства при зміні життєвого циклу товару.
3. Розробка альтернативних стратегій.
4. Вибір і оцінка стратегії.
5. Визначення і реалізація цінової стратегії.

Запитання для обговорення:

1. Розкрийте сутність стратегії суб'єктів туристичної діяльності. Опишіть її суб'єктів та об'єктів.
2. Що включає в себе процес розробки загальної стратегії діяльності туристичного підприємства?
3. Дайте характеристику базовим економічним стратегіям туристичного підприємства.
4. Які основні етапи формування економічної стратегії туристичного підприємства?
5. Які особливості оцінка поточної стратегії туристичного підприємства?

Тема 9. Стратегічне управління розвитком туристичного підприємства

План

1. Особливості стратегічного планування в туризмі.
2. Стратегічне управління розвитком в туризмі.

Теми рефератів:

1. Сутність стратегій розвитку туристичних підприємств на сучасному етапі.

2. Управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства та шляхи її підвищення.

3. Розробка конкурентних стратегій туристського підприємства.

4. Ситуаційний аналіз.

5. Планування цілей підприємства

Запитання для обговорення:

1. Нормативно-правова база стратегічного планування.

2. Які основні характеристики стратегічного планування туристичного підприємства?

3. Які є види стратегічного планування в туризмі?

4. Що таке туристична інфраструктура?

5. Які фактори зовнішнього середовища впливають на стратегію розвитку туристичної інфраструктури?

6. Які фактори внутрішнього середовища впливають на стратегію розвитку туристичної інфраструктури?

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ІСПИТУ

1. Зміна завдань управління підприємством.
2. Стратегічне планування та стратегічне управління
3. Предмет, зміст і завдання курсу
4. Процес реалізації стратегії як творча дія.
5. Основні етапи циклу реалізації.
6. Особливості реалізації стратегії підприємства.
7. Два рівні змін на підприємстві.
8. Система стратегічних змін.
9. Основні етапи змін.
10. Умови здійснення стратегії.
11. Розподіл ресурсів за окремими складовими.
12. Етапи складання бюджету.
13. Поточне планування та бюджетування.
14. Опір як наслідок проведення змін.
15. Носії опору змінам.
16. Стилi проведення змін.
17. Опір як наслідок проведення змін.
18. Етапи еволюції організаційної структури управління.
19. Варіанти взаємодії стратегії і структури
20. Класифікація організаційних структур управління.
21. Поняття організаційної культури.
22. Фактори, які впливають на організаційну культуру.
23. Культура і персонал підприємства.
24. Сутність економічної стратегії туристичного підприємства.
25. Види та особливості економічних стратегії туристичного підприємства.
26. Розробка стратегії туристичного підприємства.
27. Особливості стратегічного планування в туризмі.
28. Стратегічне управління розвитком в туризмі.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Базова література

1. Артеменко Л. П.. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник [Електронний ресурс]: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Електронні текстові дані (1 файл: 17,2 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
2. Буняк Н. М., Коленда Н. В., Черчик Л. М. Менеджмент : Практичний курс : навч. посіб. За заг. ред. Л. М. Черчик Луцьк : Терен, 2017. 278 с.
3. Мармаза О.І. Стратегічний менеджмент. Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. 103 с.
4. Менеджмент : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич, та ін.; за заг. редакція Г. Є. Мошека. К. : Ліра-К, 2015. 550 с.
5. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ За заг. ред. М. І. Ковалю. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.
6. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.
7. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін. За ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
8. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін. За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
9. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

Допоміжна література

10. Кайлюк Є.М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.
11. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. ; За заг. ред. М. І. Ковалю. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.
12. Стратегічний аналіз галузі . Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 248 с.
13. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. Київ : «Центр учбової літератури », 2016. 376 с
14. White, Colin (Colin M.) Strategic management. Macmillan division of St. Martin's Press, LLC and of Palgrave Macmillan Ltd. 2012.

Інформаційні ресурси

15. Інтернет-портал для управлінців : веб-сайт. URL : <http://www.management.com.ua>
16. Інформаційна база даних НКЦПФР про звітність емітентів цінних паперів : веб-сайт. URL : <https://smida.gov.ua/db/emitent>

17. Національний банк України : офіційне Інтернет-представництво.
URL : <http://www.bank.gov.ua>
18. Офіційне Інтернет-представництво Президента України : веб-сайт.
URL : <http://www.president.gov.ua>
19. Верховна Рада України : офіційний веб-портал. URL :
<http://www.rada.gov.ua>
20. Міністерство фінансів України : офіційний веб-портал. URL :
<http://www.minfin.gov.ua>
21. Державна служба статистики України : офіційний веб-портал.
URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>
22. Урядовий портал : веб-сайт. URL : <http://www.kmu.gov.ua>