

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до самостійної роботи
з дисципліни «Стратегічне управління підприємством»
для студентів всіх форм навчання спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Харків 2019

Укладачі: проф. Іванілов О.С.
доц. Деділова Т.В.

Кафедра економіки і підприємництва

ВСТУП

В структурі компонентів освітньої програми підготовки магістрів в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» навчальна дисципліна «Стратегічне управління підприємством» належить до циклу обов'язкових компонент.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є процес проведення стратегічних змін на підприємстві.

Метою вивчення навчальної дисципліни є формування системи знань щодо питань стратегічного управління діяльністю підприємства в ринковій економіці, виходячи з перспективних потреб підприємства.

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни є: формування знань, вмінь та уявлень про теоретичні положення стратегічного управління.

Мета самостійної робота студента полягає в досягненні більш повного розуміння теоретичних положень та закріпленні одержаних навиків практичного вирішення завдань щодо: організації роботи з успішної реалізації стратегії; загальних основ управління стратегічними змінами; способів визначення рівня та послідовності стратегічних змін; етапів реалізації стратегії підприємства; ресурсно-компетенційної бази стратегічних змін; когнітивності як передумови стратегічного розвитку підприємства; впровадження змін на різних етапах життєвого циклу організації; організаційних аспектів проведення змін на підприємстві; взаємозв'язку стратегії та організаційної структури управління підприємством; організаційної культури і управління стратегічними змінами; визначення учасників процесу впровадження стратегічних змін; структурування проблеми з метою впровадження стратегічних змін на підприємстві; здійснення контролю за реалізацією стратегії; управління опором змінам в процесі реалізації стратегії; оцінювання готовності підприємства до стратегічного управління; розробки функціональної стратегії підприємства.

ТЕМА 1

ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

Питання для самостійного вивчення

1. Місце стратегічного управління у системі менеджменту підприємства.
2. Еволюція задач та системних рішень.
3. Еволюція сутності поняття «стратегічне управління».

Основні терміни та поняття: стратегічне управління, система управління, нестабільність середовища, рівень управління, управління на основі контролю, управління на основі екстраполяції, управління на основі передбачення змін, управління на основі гнучких екстрених рішень.

Питання до самоконтролю

1. Яким чином змінювалися відносні пріоритети стратегічних рішень протягом останніх 150 років у розвинених державах?
2. Обґрунтуйте, чому стратегічне управління є складовою, органічною часткою системи управління підприємством у цілому.
3. Охарактеризуйте, яким чином виробничо-ринкові та географічні фактори впливають на зміну умов підприємницької діяльності у розвинених ринкових державах в історичній ретроспективі.
4. Охарактеризуйте, яким чином зовнішнє соціально-політичне та внутрішнє середовище впливали на зміну умов підприємницької діяльності в розвинених ринкових державах в історичній ретроспективі.
5. Охарактеризуйте, яким чином виникає послідовна зміна управлінських завдань з точки зору характеристик нестабільності (за І. Ансофом).
6. Обґрунтуйте, яким чином пов'язана еволюція систем управління з рівнем нестабільності зовнішнього середовища.
7. Самостійно наведіть кілька визначень стратегічного управління (різних авторів) і обґрунтуйте загальні та відмінні їх риси.

8. У чому полягає різниця між стратегічним плануванням та стратегічним управлінням?

9. Обґрунтуйте, яким чином змінювався зміст стратегічного управління залежно від зміни умов ведення бізнесу.

10. Обґрунтуйте, яким чином пов'язані основні завдання стратегічного управління.

ТЕМА 2

КОГНІТИВНІСТЬ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Питання для самостійного вивчення

1. Сутність поняття «когнітивність».
2. Поняття про когнітивний розвиток і методи його дослідження.
3. Когнітивна школа у стратегічному управлінні.
4. Когнітивний підхід щодо моделювання управлінських впливів на розвиток підприємства.
5. Технологія когнітивного аналізу та моделювання.

Основні терміни та поняття: когнітивність, когнітивна модель, когнітивний моніторинг, сценарне моделювання, причинно-наслідкові зв'язки.

Питання до самоконтролю

1. Охарактеризуйте підприємство в системі інтересів суспільства.
2. Охарактеризуйте підприємство як основа економіки держави.
3. Наведіть умови, критерії, чинники формування групи.
4. Охарактеризуйте властивості відкритих систем.
5. Розкрийте зміст моделі систем управління, планування та організації фірм (7 «S», 7 «K»).
6. Охарактеризуйте тривимірну модель управління Г. Дж. Болта.
7. Наведіть принципи управління Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Емерсона, М. Вебера, П. Друкера.

ТЕМА 3

РЕСУРСНО-КОМПЕТЕНЦІЙНА БАЗА СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

Питання для самостійного вивчення

1. Суть понять «мотивація», «мотиваційний механізм», «мотивоутворюючі фактори».
2. Структура та принципи мотиваційного механізму.
3. Мотиваційний механізм розвитку виробництва та підприємництва.
4. Характеристика основних складових елементів механізму мотивації підприємства.

Основні терміни та поняття: мотивація, управління мотивацією, стимулюючий вплив, адміністративна функція, інформаційна функція, мотиваційна функція.

Питання до самоконтролю

1. Охарактеризувати місце мотивації в стратегічному управлінні.
2. Охарактеризуйте модель мотивації поведінки людини через потреби.
3. Що спільного та чим відрізняються внутрішні і зовнішні винагороди?
4. Яку роль у мотивації трудової діяльності відіграє фактор: зусилля – результати? Обґрунтуйте відповідь.
5. Яку роль у мотивації трудової діяльності відіграє фактор: результати – винагорода? Обґрунтуйте відповідь.
6. Яку роль у мотивації трудової діяльності відіграє фактор: задоволення – винагорода? Обґрунтуйте відповідь.
7. Як можуть відобразитися в управлінні два різних підходи до входження людини до підприємства?
8. Що є основою конфлікту під час взаємодії людини та підприємства?
9. Як людина входить до організаційного оточення з позиції підприємства?

10. Як людина входить до організаційного оточення з позиції людини?

11. Яким чином менеджер повинен використовувати систему заохочень як інструменту виконання стратегічного плану?

12. Які основні елементи потрібно використовувати в розробці системи заохочень та винагород?

13. Як пов'язані оцінка результатів діяльності з адміністративною, інформаційною та мотиваційною функціями? Наведіть приклади.

ТЕМА 4

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

Питання для самостійного вивчення

1. Управлінські складові процесу реалізації стратегії.
2. Характер взаємозв'язку стратегії та організаційної структури управління.
3. Динамізм організаційної структури управління підприємством.
4. Організація процесу проведення змін на підприємстві.

Основні терміни та поняття: організаційна структура, типи організаційних структур, стратегічні зміни, опір, носії опору.

Питання до самоконтролю

1. Охарактеризуйте процедуру кількісної оцінки структури управління.
2. Охарактеризуйте етапи розробки модульного плану змін.
3. Наведіть послідовність дій у впровадженні системи планування з досягненням мінімального опору.
4. Розкрийте сутність діагностики готовності системи до планування.
5. Наведіть переваги та недоліки послідовної та паралельної моделі розробки та реалізації стратегічних планів і управління опором

6. Перерахуйте функції та відповідальність у плануванні діяльності підприємства.

7. Охарактеризуйте стратегічне та оперативне управління на підприємстві.

8. Охарактеризуйте послідовність процесу організаційного розвитку.

9. Які поведінки, структури й оточення мають місце на кожному рівні застосування системи організаційного розвитку (обрати самотійно рівень)?

10. Охарактеризуйте ефективність управління організаційними змінами на підприємстві.

11. Роль консультування і тренінгів у проведенні змін в організації.

12. Модель процесу організаційних змін К.Левіна.

13. Якими є напрямки успішної перебудови або реструктуризації бізнесу під час приведення організаційної структури у відповідність до обраної стратегії?

ТЕМА 5

ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Питання для самотійного вивчення

1. Функції управління та сутність функціонального управління.
2. Розкриття суті функціональних стратегій.
3. Види та типи функціональних стратегій.

Основні терміни та поняття: функціональні стратегії, стратегія розвитку, маркетингова стратегія, стратегія науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), виробнича стратегія, фінансова стратегія, стратегія управління персоналом.

Питання до самоконтролю

1. Охарактеризувати процес формування функціональних стратегій як ключовий підхід до поточного управління основними функціями підприємства.

2. Охарактеризувати процес формування функціональних стратегій як ключовий підхід до управління в підприємствах.
- 3.
4. Охарактеризувати процес розробки функціональних стратегій як завершальну стадію процесу стратегічного планування.
5. Охарактеризувати функціональну стратегію як план дій окремого підрозділу підприємства.
6. Що таке функціональні повноваження?
7. З якою метою підприємство необхідно розділяти на функціональні блоки?
8. Що є особливостями функціональних стратегій?
9. Яка послідовність дій під час розробки функціональної стратегії?
10. Які Ви знаєте функціональні стратегії? Порівняйте їх.

ТЕМА 6

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Питання для самостійного вивчення

1. Аналіз організаційної структури.
2. Стратегічні переваги та недоліки різних організаційних структур управління.
3. Проектування структури підприємства.
4. Перспективи діяльності за адаптацією структур.

Основні терміни та поняття: реорганізація організаційних структур, функціональна структура, організаційна структура управління за географічною ознакою, стратегічні бізнес-групи, матрична структура, централізована структура, дивізійна структура, децентралізована структура, бізнес-одиниці, організаційний розвиток.

Питання до самоконтролю

1. За ефективного управління завдання, відповідальність і повноваження тісно пов'язані одне з одним. Що буде, якщо один з цих елементів вилучити або змінити?

2. Якою є послідовність дій у розробці організаційної структури?

3. Наведіть прогресивні організаційні структури управління підприємством.

4. Який зв'язок існує між плануванням і структурою підприємства в цілому?

5. Які основні типи організаційних структур найбільш широко використовуються в сучасних умовах?

6. Сформулюйте характеристики, що відрізняють два типи організаційних структур (обрати структури самостійно).

7. Охарактеризуйте централізовані організаційні структури.

8. Охарактеризуйте децентралізовані організаційні структури.

9. Які фактори зумовили розробку дивізіонних організаційних структур?

10. Які фактори зумовили розробку матричних організаційних структур?

11. Які фактори зумовили необхідність формування організаційних структур за географічним принципом?

12. Які фактори зумовили необхідність формування організаційних структур, орієнтованих на бізнес одиниці?

13. Чому необхідно орієнтувати організаційну структуру на стратегічні бізнес-групи?

14. Обґрунтуйте перспективи діяльності сучасних підприємств з адаптації організаційних структур.

15. Обґрунтуйте необхідність появи нових компонентів формування організаційних структур.

ТЕМА 7

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА І УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

Питання для самостійного вивчення

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

Основні терміни та поняття: організаційна культура, персонал підприємства, організаційна поведінка, корпоративна соціальна відповідальність.

Питання до самоконтролю

1. Охарактеризуйте соціальну відповідальність і етику у стратегічному управлінні.
2. Назвіть основні причини змін в організаційній культурі підприємства.
3. Охарактеризуйте умови успішності проведення змін культури.
4. Назвіть зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на зміну організаційної культури.
5. Які основні фактори зміни організаційної культури?

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ

1. Визначення поняття «стратегічне управління».
2. Характерні риси стратегії.
3. Вимоги до стратегічного управління.
4. Характеристики стратегічних проблем.
5. Процес стратегічного управління.
6. Класифікація управлінських рішень.
7. Модель технологічного процесу підготовки, прийняття та реалізації управлінського рішення.
8. Зміст процесу управління змінами.
9. Стратегічне та оперативне управління організацією.
10. Характеристики нестабільності середовища фірми.
11. Еволюція управлінських систем.
12. Рівні інноваційної змінюваності фірми.
13. Управління на підставі порівнювання з минулим (реалізація, контроль).
14. Управління на підставі контролю.
15. Управління методом екстраполяції.
16. Система управління.
17. Управління через вибір стратегічних позицій.
18. Рівні обізнаності за умов неочікуваних змін.
19. Управління на підставі ранжування стратегічних завдань.
20. Управління за слабкими сигналами.
21. Управління за умов стратегічних несподіванок.
22. Класифікація практичних систем управління.
23. Типи стратегії та реакції підприємства.
24. Вибір системи управління.
25. Схема розробки вимог до системи управління.
26. Сфери застосування методів аналізу.
27. Сутність SWOT-аналізу.
28. Фактори впливу на інтенсивність конкуренції.
29. Критерії оцінки конкурентної позиції компанії та довгострокової привабливості галузі.
30. Виробничий профіль підприємства.
31. Характеристика управлінського профілю підприємства.
32. Місія організації.

33. Цілі організації: визначення, значення, зміст, принципи формування.

34. Цілі організації: фактори, ознаки розподілу, правила побудови, характеристики.

35. Цілі довгострокового планування.

36. Огляд конкретних цілей організації.

37. Портфельна стратегія організації.

38. Ділова стратегія.

39. Фрагменти функціональних стратегій організації.

40. Фінансова стратегія організації.

41. Компоненти стратегії маркетингу.

42. Характеристики прав споживачів.

43. Стратегія розвитку та досліджень (НДДКР).

44. Особливості орієнтації на дослідження та розробки.

45. Шляхи подолання суперечностей між науково-технічною сферою та загальним керівництвом.

46. Стратегічні альтернативи діяльності організації.

47. Процедура вибору стратегічних альтернатив.

48. Стратегія оборони: дії проти наступу конкурентів.

49. Стратегія виживання: напрями дії.

50. Стратегії для слабкого бізнесу.

51. Стратегія стабілізації.

52. Стратегія стабілізації: фази здійснення.

53. Стратегія відновлення.

54. Стратегія розвитку організації.

55. Альтернативні стратегії розвитку.

56. Напрямок розвитку фірми.

57. Оцінка доцільності використання стратегії вертикальної інтеграції.

58. Стратегія лідера: переваги та недоліки.

59. Стратегії фірм «другої десятки».

60. Основні типи стратегії наступу.

61. Стратегія наступу: об'єкти атаки та види конкурентних переваг.

62. Стратегія реструктуризації.

63. Види стратегії диверсифікації.

64. Базові стратегії реструктуризації.

65. «Пентагон» Мак Кінзі для аналізу реструктуризації.
66. Стратегічні можливості спеціалізованих компаній.
67. Процедура виділення стратегічної зони господарювання.
68. Матриця конкуренції за М. Портером.
69. Напрями та фактори досягнення конкурентних переваг низьких витрат.
70. Управління витратами в компанії.
71. Стратегія диференціації: підвищення результативності використання товару та задоволення потреб споживача.
72. Потенційні джерела диференціації в «ланцюжку цінностей» фірми.
73. Диференціація та сукупні витрати споживача.
74. Доцільність впровадження сфокусованої на сегменті стратегії.
75. Види стратегії галузевої орієнтації.
76. Стратегії лідерів галузі.
77. Стратегії в галузях на стадії спаду.
78. Характеристики роздроблених галузей.
79. Цілі форми участі фірм у зовнішньоекономічній діяльності.
80. Етапи та переваги стратегічного планування.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Формування стратегії як процес осмислення (школа дизайну).
2. Побудова стратегії як формальний процес (школа планування).
3. Побудова стратегії як аналітичний процес (школа позиціювання).
4. Побудова стратегії як процес передбачення (школа підприємництва).
5. Побудова стратегії як ментальний процес (когнітивна школа).
6. Побудова стратегії як процес, що розвивається (школа навчання).
7. Побудова стратегії як переговорний процес (школа влади).
8. Побудова стратегії як колективний процес (школа культури).
9. Побудова стратегії як реактивний процес (школа зовнішнього середовища).
10. Побудова стратегії як процес трансформації (школа конфігурації).
11. Методика «Система технології втручання», її процедури та інструменти.
12. Керівництво в сучасному стратегічному управлінні.
13. Керівник та його якість за умов управління стратегічними змінами.
14. Механізм та потенціал організаційного механізму підприємства.
15. Проектування організаційної культури.
16. Система організаційного розвитку як інструмент стратегічного управління.
17. Структура ділових рішень.
18. Модель стратегічного рішення.
19. Синергізм та профіль здібностей підприємства.
20. Вибір портфельної та конкурентної стратегії.
21. Планування вибору та зміни стратегічної позиції.
22. Інституціоналізація управлінської реакції.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ТА ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

Базова література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф [пер. с англ. Л.И. Евенко]. – М.: Экономика, 1989. – 560 с.
2. Василенко В.О. Стратегічне управління: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Василенко В.О., Ткаченко Т.І. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. пособ. [для студ. высш. учеб. завед.] / О.С. Виханский – М.: Изд-во Приор, 2003. – 296 с.
4. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – [Пер. с англ.]. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
5. Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. внз / [Могилко В.О., Дмитрієв І.А., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Шевченко І.Ю., Ященко О.А.]. – Х.: ХНАДУ, 2016. – 252 с.
6. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа/ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. [пер. с англ. 12-го изд.]: – М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. – 928 с.
7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

Допоміжна література

1. Адізес І. Управління змінами / І. Адізес. – К.: BookChef, 2018. – 299 с.
2. Балабаниць А.В. Стратегічне управління в схемах: Навч.-метод. посіб. щодо вивчення дисципліни в умовах ECTS / А.В. Балабаниць. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – 83 с.
3. Балабанова Л.В., Стратегічне управління персоналом підприємства. Навчально-методичний посібник у схемах / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013 – 326с.
4. Буднік М.М. Управління змінами / М.М. Будник, Н.М. Курилова. – К.: Кондор, 2017. – 226 с.

5. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз та ін. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

6. Мізюк Б.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Мізюк Б.М., Тучковська І.І., Артищук І. В. – Львів: Вид-во «Магнолія 2006», 2013. – 376 с.

7. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.

Інформаційні ресурси

1. Берданова О. Стратегічне планування. Навч. посіб. / Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ipas.org.ua/old/doc/pr/rauci/sp_student.pdf

2. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. / В.Г. Герасимчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ubooks.com.ua/books/000238/inx.php>

3. Порохня В.М. Стратегічне управління: навч. посіб. [Електронний ресурс] / В.М. Порохня. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с. – Режим доступу: <https://www.twirpx.com/file/748783/>

4. Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. ВНЗ [Електронний ресурс] / [Могилко В.О., Дмитрієв І.А., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Шевченко І.Ю., Яценко О.А.]. – Х.: ХНАДУ, 2016. – 252 с. – Режим доступу: <http://files.khadi.kharkov.ua/upravlinnya-ta-biznesu/ekonomiki-pidприємства/item/9407-stratehichne-upravlinnya.html>

5. Строкович Г.В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів / Г.В. Строкович // Нар. укр. акад. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nua.kharkov.ua/eng/images/stories/Kafedri/Kaf_Ekonomiki_Predpriyatiya/metod_obespechenie/Strokovich/Cstrategiy_predoriyiy_Metodichca.pdf

ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до самостійної роботи
з дисципліни «Стратегічне управління підприємством»
для студентів всіх форм навчання
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»

Укладачі: Іванілов Олександр Семенович
Деділова Тетяна Вікторівна

Відповідальний за випуск: д.е.н., проф. Іванілов О.С.

Підп. до друк.	Формат 60×80	1/16 Бум. Тип №
Друк офсетний	Ум. др. л.	Нав - вид. л.
Тираж екз.		Ціна договірна
Зак. №		

ХНАДУ, ГСП, Харків, вул. Ярослава Мудрого, 25

Підготовлено у Харківському національному автомобільно-дорожньому університеті