

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до практичних занять  
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 проведення практичних занять з дисципліни «Стратегічне управління підприємством» полягає у формуванні наступних фахових компетентностей: здатність застосовувати знання в практичних ситуаціях; здатність виявляти причинно-наслідкові зв'язки процесів та явищ у досліджуваній галузі; здатність відбирати, систематизувати й обробляти інформацію відповідно до мети дослідження; здатність розробляти методики впровадження результатів наукових досліджень у практичну діяльність підприємства; здатність проводити комплексний аналіз діяльності підприємства; здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення; здатність використовувати знання, уміння і навички з економічного управління підприємством; здатність реалізувати управлінські рішення щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його структурних підрозділів; здатність впроваджувати методи управління інтелектуальним бізнесом; здатність оцінювати і прогнозувати політичні, економічні, соціальні процеси та явища для характеристики зовнішнього середовища функціонування підприємства.

# ТЕМА 1

## ЗМІСТ ТА СТРУКТУРА ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**Мета:** сформувати у студентів навички систематизації та узагальнення необхідних положень щодо визначення та оцінки факторів зовнішнього середовища конкретного підприємства на основі матеріалів кейсу.

### План заняття:

*1-й етап:* протягом 30-35 хвилин обговорення студентами під керівництвом викладача основних теоретичних положень теми.

*2-й етап:* протягом 50 хвилин виступи студентів за результатами виконання індивідуальної роботи щодо оцінки зовнішнього середовища підприємства, яке досліджується.

*3-й етап:* протягом 5 хвилин коментарі викладача до індивідуального завдання, що необхідно виконати.

### Завдання

**Кейс:** Фірма «Energy», відома в Україні як солідний виробник електроустаткування. Девіз компанії: «Ми гарантуємо безперебійну подачу електроенергії!». Клієнт фірми: аеропорти, лікарні, підприємства в сфері телекомунікацій, освітні установи. Географія клієнтів – Польща, Чехія, Молдова, Білорусь.

Комп'ютери та інше чутливе обладнання вимагають безперебійного і стабільного постачання енергії. Фахівці фірми ще 10 років тому почали вивчати найменші коливання напруги і частоти струму як джерело збою в роботі комп'ютерів, що спотворює інформацію, яка передається, ускладнює комп'ютерні операції. Устаткування, яке розробляє фірма, повністю забезпечує надійний захист від коливань змінного струму.

Обсяг продажів фірми постійно зростає при досить високому рівні попиту, але наростає загроза конкуренції. Керуючий директор фірми, за освітою інженер-електронник, пройшовши курс навчання в центрі з підготовки кадрів при Інституті маркетингу, усвідомив, що, не дивлячись на, здавалося б, міцні позиції фірми, необхідна переорієнтація діяльності фірми на маркетингову концепцію. Він

вважає, що прийшов час розвивати систему маркетингового планування, але, не маючи практики маркетингової роботи, погано уявляє собі те, що він повинен конкретно зробити. Філософію своєї компанії він сформулював так: «Найвища якість товару плюс чудовий інжиніринг та технічна експертиза».

**Завдання до кейсу:** аналіз та оцінка зовнішніх загроз та можливостей підприємства, що досліджується.

**Методичні рекомендації:** під час проведення SWOT-аналізу у тій частині, яка стосується ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей і загроз, необхідно застосувати прийоми ранжування та імовірнісної оцінки факторів. При цьому:

- 1) обираються «парні» фактори можливостей і загроз (табл. 1);
- 2) для кожного з  $n$  факторів вибирається певна оцінка за 10-бальною шкалою, якою вимірюється ступінь важливості факторів  $M_i$  та  $Z_i$  для можливостей і загроз відповідно, де  $i$  – номер фактора (повинна виконуватися умова  $M_i = Z_i$ ).

Для кожної пари можливостей і загроз визначаються імовірності  $P_{mi}$  та  $P_{zi}$  таким чином, щоб дотримувалася умова  $P_{mi} + P_{zi} = 1$ .

Загальна оцінка можливостей ( $M$ ) і загроз ( $Z$ ) розраховується за наступною формулою:

$$M = \sum M_i \times Z_i, \quad (1.1)$$

$$Z = \sum Z_i \times P_i, \quad (1.2)$$

$$i = 1, 2, \dots, n.$$

Далі необхідно зробити узагальнюючий висновок.

### **Контрольні запитання за темою:**

1. Сутність поняття «стратегічне управління».
2. Особливості стратегічного управління, що його відрізняють від поточного.
3. Ієрархія стратегій у системі стратегічного управління.

Таблиця 1 – Приклад визначення зовнішніх засад конкурентної сили підприємства

ЗОВНІШНІ МОЖЛИВОСТІ				ЗОВНІШНІ ЗАГРОЗИ			
Фактори	$M_i$	$P_{mi}$	$M_i \times P_i$	Фактори	$Z_i$	$P_z$	$Z_i \times P_i$
Зростання грошових доходів населення	6	0,2	1,2	Зменшення грошових доходів населення	6	0,8	4,8
Вихід на нові ринки	4	0,7	2,8	Скорочення ринків	4	0,3	1,2
Ослаблення впливу державного регулювання	9	0,2	1,8	Посилення впливу державного регулювання	9	0,8	7,2
Ослаблення позицій фірм-конкурентів	8	0,3	2,4	Посилення позицій фірм-конкурентів	8	0,7	5,6
Зниження податкового тиску	9	0,1	0,9	Зростання податкового тиску	9	0,9	8,1
Разом	-	-	15,4	Разом	-	-	27,6

## ТЕМА 2 ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

**Мета:** сформувати у студентів навички систематизації та узагальнення необхідних положень щодо визначення та оцінки факторів внутрішнього середовища конкретного підприємства на основі матеріалів кейсу.

### План заняття:

*1-й етап:* протягом 30-35 хвилин обговорення студентами під керівництвом викладача основних теоретичних положень теми.

*2-й етап:* протягом 50 хвилин виступи студентів за результатами виконання індивідуальної роботи щодо визначення напрямку та ступеня впливу стейкхолдерів на стратегічну діяльність досліджуваного підприємства.

*3-й етап:* протягом 5 хвилин коментарі викладача до індивідуального завдання, що необхідно виконати.

## Завдання

**Кейс:** використати кейс із завдання за Темою 1 про Фірму «Energy».

**Завдання до кейсу:** проаналізувати та оцінити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, що досліджується.

**Методичні рекомендації:** під час проведенні SWOT-аналізу у тій частині, яка стосується ідентифікації та аналізу сильних та слабких сторін діяльності підприємства, доцільно розглядати окремі розділи (маркетинг, виробництво, фінанси, організацію, кадри), кожен з яких повинен містити низку факторів.

Приклад основних показників, за якими проводиться дослідження:

1) прибутковість – обсяг прибутку, прибутковість інвестованого капіталу, прибутковість збуту;

2) репутація (імідж) – частка ринку, прихильність споживачів;

3) продуктивність - витрати на одиницю продукції, середньоденний виробіток, виробіток на 1 працівника;

4) продукція – структура, асортимент, номенклатура, оновленість;

5) фінансові ресурси – структура капіталу, зміна оборотності капіталу, платоспроможність, співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості;

6) виробничі потужності, будівлі і споруди – квадратні метри, постійні витрати, знос обладнання, витрати технологій;

7) трудові ресурси – підвищення професійного рівня, робоча дисципліна, плинність персоналу, система оплати і стимулювання праці;

8) наукові розробки;

9) організаційна структура, система управління;

10) ціноутворення тощо.

Результати розрахунків необхідно внести до табл. 2 з метою визначення конкурентної сили підприємства, що досліджується та зробити узагальнюючий висновок.

Перераховані вище показники можуть ранжуватися за важливістю за наведеною раніше методикою (за 10-бальною оцінкою).

**Таблиця 2 – Приклад визначення внутрішніх сильних та слабких сторін діяльності підприємства**

Сильні сторони діяльності підприємства				Слабкі сторони діяльності підприємства			
Фактори	$C_i$	$P_{ci}$	$C_i \times P_{ci}$	Фактори	$C_{лi}$	$P_{сли}$	$C_i \times P_{сли}$
Прибутковість	8	0,3	2,4	Зменшення прибутковості (збитковість)	8	0,7	5,6
Репутація (імідж)	9	0,6	5,4	Репутація (імідж)	9	0,4	3,6
Продуктивність	4	0,3	1,2	Продуктивність	4	0,7	2,8
Продукція	7	0,7	4,9	Продукція	7	0,3	2,1
Організація фірми	4	0,4	1,6	Організація фірми	4	0,6	2,4
Трудові ресурси	5	0,7	3,5	Трудові ресурси	5	0,3	1,5
Разом	-	-	19,0	Разом	-	-	18,0

Розрахунки за згаданою вище формулою показано у табл. 2. Для спрощення прикладу зважування факторів не використовується.

### **Контрольні запитання за темою:**

1. Наведіть етапи реалізації стратегії підприємства.
2. Суб'єкти та об'єкти стратегічних управлінських рішень.
3. Спільні риси та відмінності в реалізації стратегій на різних ієрархічних рівнях стратегічного управління.

## **ТЕМА 3 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ**

**Мета:** сформувати у студентів навички щодо визначення особливостей розвитку стратегічного планування як функції стратегічного управління підприємством в ринкових умовах, ознайомити з прикладами стратегічного планування на підприємстві.



## План заняття:

*1-й етап:* протягом 30-35 хвилин обговорення студентами під керівництвом викладача основних теоретичних положень теми.

*2-й етап:* протягом 50 хвилин виступи студентів за результатами виконання індивідуальної роботи щодо визначення напрямку та ступеня впливу стейкхолдерів на стратегічну діяльність досліджуваного підприємства.

*3-й етап:* протягом 5 хвилин коментарі викладача до індивідуального завдання, що необхідно виконати.

## Завдання

**Кейс:** Іванов І.І. є директором компанії "Призма". Компанія робить шампуні, лак, гель і муси для волосся. У компанії 200 працівників, 50% з яких є членами профспілки. Організаційний клімат у ній гарний, плинність кадрів невелика, а умови праці на рівні вищому за середній у галузі.

Директор 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 І.І. Іванов 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. Він повинен був переконати раду й власників акцій, що вироблений обсяг може компенсувати додаткові витрати.

Раді не сподобалася ідея директора, виявилось недостатньо повним дослідження можливостей ринку, проведене з метою переконання, що великі вкладення капіталу можуть бути виправдані ринковим попитом. Рада попередила Іванова, що власники акцій можуть бути незадоволені одержанням знижених дивідендів, і нагадала йому про інтереси учасників компанії. Чи розумно, запитали вони, здійснювати ризиковане підприємство, що може бути небезпечним для всієї компанії через переконання однієї людини?

**Завдання до кейсу:** визначте чотири категорії груп стейкхолдерів і прокоментуйте, яким чином їхні цілі, діяльність і вплив можуть перешкодити Іванову І.І. у виконанні його обов'язків керівника й діям за своїм розсудом усередині організації. Результати оформіть у табличному вигляді (табл. 3).

Таблиця 3 – Результати аналізу стратегічної ситуації

Групи стейкхолдерів	Вплив стейкхолдерів		
	цілі	діяльність	вплив

**Методичні рекомендації:** основні стейкхолдери підприємства:  
 – інвестори, що вкладають в компанію свій капітал з певною часткою ризику з метою отримання доходу на нього;

– кредитори, тимчасово надають підприємству позику в обмін на деякий заздальгідь встановлений дохід, і зацікавлені в інформації, що дозволяє їм визначити, чи будуть вчасно здійснені виплати по кредиту;

– менеджери підприємства, оскільки фінансова інформація дозволяє зробити найбільш достовірну оцінку ефективності управління підприємством;

– працівники підприємства, зацікавлені в отриманні інформації про здатність підприємства своєчасно виплачувати зарплату, здійснювати пенсійні та інші виплати;

– постачальники, зацікавлені в інформації, що дозволяє їм визначити, чи будуть вчасно виплачені належні їм суми;

– споживачі (клієнти підприємства), зацікавлені в стабільності поставок, як наслідок фінансової респектабельності підприємства;

– громадські та державні організації, оскільки від успішного функціонування підприємства залежить добробут економічної інфраструктури регіону.

**Контрольні запитання за темою:**

1. Наведіть етапи стратегічного планування на підприємстві.
2. Охарактеризуйте види стратегічних змін.
3. Хто є суб'єктами та об'єктами стратегічних змін на підприємстві?

## ТЕМА 4

# КОГНІТИВНІСТЬ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

**Мета:** сформувати у студентів навички систематизації та узагальнення необхідних положень щодо підготовки підприємства до подолання опору; обґрунтування інструментів та методів подолання опору стратегічним змінам в конкретному підприємстві на основі матеріалів кейсу.

### План заняття:

*1-й етап:* протягом 30-35 хвилин обговорення студентами під керівництвом викладача основних теоретичних положень теми.

*2-й етап:* протягом 50 хвилин виступи студентів за результатами виконання індивідуальної роботи щодо підготовки підприємства до подолання опору стратегічним змінам в конкретному підприємстві, яке досліджується.

*3-й етап:* протягом 5 хвилин коментарі викладача до наступного етапу індивідуального завдання (кейсу), що необхідно виконати.

### Завдання

**Кейс:** Досвід виробничої кооперації з іноземними фірмами, отриманий угорським підприємством «ФЕКОН», свідчив про необхідність диверсифікації виробництва. Дослідження ринку показували, що перед випуском в оборот нового виробу необхідно проводити вивчення пробного ринку, і на підставі його результатів виробляти вибір каналів реалізації та цінової політики.

При реалізації товарів виникали численні складності. Традиційно вироби підприємства надходили на ринок чоловічого одягу. Дослідження показали, що в Угорщині марка «ФЕКОН» загальновідома. 43% опитаних добре знали її, 48% – що-небудь чули, тобто для 91% ця марка знайома.

Особливістю ринку є те, що 60-70% чоловічих сорочок купують жінки. Розраховувати на успіх тому можна тільки в тому випадку, якщо вдасться домогтися визнання чоловічої моди у жінок. Незвично швидкі зміни моди на ринку чоловічих сорочок за останні 5-8 років пояснюються не тільки загостренням конкуренції

виробників основних матеріалів, а й посиленням впливу жінок на манеру одягатися у чоловіків. У молодіжному одязі панівною стала уніформізація, перевага джинсового одягу, і це відносно обох статей вважають кон'юнктурним проявом.

Беручи до уваги все це, «ФЕКОН» вирішив зробити диверсифікацію в двох напрямках. Перше – втручання на ринок жіночого верхнього одягу з пропозицією сучасної, модної, дрібносерійної продукції з широким вибором кольорів і моделей. Зокрема, «ФЕКОН» почав виробництво кольорових, візерункових, одноколірних моделей одягу, моделей з довгим і коротким рукавом з використанням різних тканин. Друге – ринок джинсового молодіжного одягу, де також можна розраховувати і на покупки людей середнього віку.

В обох групах доводилося зважати на сильну конкуренцію. Проблема полягала в тому, що марка «ФЕКОН» асоціювалася з чоловічими сорочками, що могло погіршити позиції нової групи товарів в конкурентній боротьбі. Ситуацію треба було оцінити з точки зору модності, матеріалу, фасону, кольору, ціни, збуту і реклами. І потрібно було ґрунтовно підготуватися до виходу на ринок і зібрати велику інформацію про потенційних покупців. У розробці пропозицій взяли участь технічні фахівці підприємства, фахівці підприємства з маркетингу, модельєри підприємства, представники можливих каналів збуту, фахівці рекламного агентства, експерти, які здійснюють дослідження ринку.

Думка фахівців була єдиною – необхідно провести вивчення пробного ринку. Для цього потрібно було підсумувати думки багатьох фахівців і відібрати придатні моделі.

**Завдання до кейсу:** обґрунтувати стратегію розвитку підприємства. Зокрема:

- охарактеризувати стратегії, які застосовуються фірмою;
- обґрунтувати спрямованість основної базової стратегії підприємства, що досліджується, за матеріалами кейсу;
- зробити узагальнюючий висновок.

**Методичні рекомендації:**

По-перше, необхідно позиціювання підприємство на полях матриці за результатами SWOT-аналізу (рис. 1).

	$P > C$	$C > P$
$M > 3$	Стратегія «Максі-Максі» I (СМ)	Стратегія «Міні-Максі» II (СлМ)
$3 > M$	Стратегія «Максі-Міні» III (СЗ)	Стратегія «Міні-Міні» IV (СлЗ)

*$P > C$  – переваг більше, ніж слабких сторін;  
 $C > P$  – слабких сторін більше, ніж переваг;  
 $M > 3$  – можливостей більше, ніж загроз;  
 $3 > M$  – загроз більше, ніж можливостей.*

Рисунок 1 – Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу

Кожне поле цієї матриці має певні позначення:

- поле СМ – поєднання сильних сторін і можливостей;
- поле СлМ – поєднання слабких сторін і можливостей;
- поле СЗ – поєднання сильних сторін і загроз;
- поле СлЗ – поєднання слабких сторін і загроз.

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT-аналізу можна визначити чотири різновиди корпоративної стратегії підприємства:

1) стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія «Максі-Максі» – клітинка I). У цій ситуації фірма повинна вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо;

2) стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія «Максі-Міні» – клітинка III). Стратегію «Максі-Міні» застосовують ті фірми, які опинилися у досить поганій ситуації. Вони повинні використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх

загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони. Ці фірми можуть вибірково здійснювати «контратаки» – завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватися на стримування наступу конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози;

3) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей (стратегія «Міні-Максі» – клітинка II). Ця стратегія рекомендується для фірм, у яких переважають слабкі сторони, але які мають сприятливі ринкові можливості. Фірма повинна прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно концентрувати увагу на зниженні витрат і підвищенні конкурентоспроможності;

4) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз (стратегія «Міні-Міні» – клітинка IV). Найгірша доля очікує фірми у клітинці IV. Вони вимушені застосовувати стратегію «Міні-Міні», зміст якої – поступове згортання діяльності, перепрофілювання, реінвестування коштів в інші галузі тощо. Лише в окремих випадках фірма може ризикнути залишитися, наприклад, за допомогою об'єднання з іншою фірмою.

#### **Контрольні запитання за темою:**

1. Дайте визначення «стратегічний розвиток підприємства».
2. Які елементи є основними при проведенні SWOT-аналізу?
3. Дайте визначення поняття «когнітивність».

## **ТЕМА 5 ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ**

**Мета:** сформувати у студентів навички систематизації та узагальнення необхідних положень щодо обрання стратегічного спрямування розвитку конкретного підприємства на основі матеріалів кейсу.

## План заняття:

*1-й етап:* протягом 30-35 хвилин обговорення студентами під керівництвом викладача основних теоретичних положень теми.

*2-й етап:* протягом 50 хвилин виступи студентів за результатами виконання індивідуальної роботи щодо обґрунтування спрямованості розвитку підприємства, яке досліджується.

*3-й етап:* протягом 5 хвилин коментарі викладача до наступного етапу індивідуального завдання (кейсу), що необхідно виконати.

## Завдання

**Кейс:** машинобудівне підприємство «Спецбудмашина» займається виробництвом і реалізацією екскаваторів.

Споживачі екскаваторної техніки поділяються на чотири основних сегменти:

- 1) дорожнє будівництво;
- 2) нафтогазовидобувна промисловість;
- 3) кар'єрні розробки та видобувні розрізи;
- 4) будівельні організації.

З п'яти підприємств, які виробляють екскаватори за обсягом продажів, підприємство «Спецбудмашина» займає 4-е місце. До позитивних сторін конкуруючих підприємств можна віднести дію дилерських представництв, а також наявність сервісних центрів. Технічні характеристики екскаваторів конкуруючих компаній поступаються екскаваторам «Спецбудмашини», але ставка підприємства робиться або на більш низьку ціну, або на дизайн.

**Завдання до кейсу:** сформулювати «дерево цілей» за напрямками діяльності досліджуваного підприємства. Для цього необхідно:

– обґрунтувати сутність та надати характеристику глобальної цілі, тобто окреслити шлях досягнення довгострокової конкурентної переваги;

– сформулювати та відобразити графічно систему локальних цілей за рівнями їхньої конкретизації (деталізації) у напрямі від глобальної цілі до поточних.

**Методичні рекомендації:** у будь-якій великій організації, що має кілька різних структурних підрозділів і кілька рівнів управління, складається ієрархія цілей, яка представляє собою

декомпозицію цілей більш високого рівня в цілі більш низького рівня.

Особливість ієрархічної побудови цілей в організації полягає в тому, що, по-перше, цілі більш високого рівня завжди носять більш широкий характер і мають більш довгостроковий часовий інтервал досягнення. По-друге, цілі більш низького рівня виступають свого роду засобами для досягнення цілей більш високого рівня

Короткострокові цілі виводяться з довгострокових, є конкретизацією і деталізацією довгострокових цілей. Вони «підпорядковані» їм і визначають діяльність організації в короткостроковій перспективі. Короткострокові цілі як би встановлюють віхи на шляху досягнення довгострокових цілей. Саме через досягнення короткострокових цілей організація просувається в напрямку досягнення своїх довгострокових цілей.

Ієрархія цілей в організації відіграє дуже важливу роль, бо вона встановлює структуру організації і забезпечує орієнтацію діяльності всіх підрозділів організації на досягнення цілей верхнього рівня. Якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожний підрозділ, досягаючи своїх цілей, вносить необхідний внесок в діяльність організації по досягненню нею цілей організації в цілому.

### **Контрольні запитання за темою:**

1. Охарактеризуйте рівні ієрархії в побудові «дерева цілей» підприємства.
2. Які основні вимоги висувають до встановлення цілей підприємства?
3. Що таке місія підприємства?

## **ТЕМА 6 ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ТА ПОСЛІДОВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН**

**Мета:** сформувати у студентів навички систематизації та узагальнення необхідних положень щодо обґрунтування необхідності стратегічних змін в конкретному підприємстві на основі матеріалів кейсу.



## План заняття:

*1-й етап:* протягом 30-35 хвилин обговорення студентами під керівництвом викладача основних теоретичних положень теми.

*2-й етап:* протягом 50 хвилин виступи студентів за результатами виконання індивідуальної роботи щодо обґрунтування спрямованості стратегічних змін на підприємстві, яке досліджується.

*3-й етап:* протягом 5 хвилин коментарі викладача до наступного етапу індивідуального завдання (кейсу), що необхідно виконати.

## Завдання

**Кейс:** Рей Крок щоб задовольнити прагнення відомої корпорації «Макдоналдс» щодо вдосконалення технології готування обсмаженої картоплі зайнявся дослідженнями. В 1957 році Луїс Мартино, чоловік Джун, познайомив Крока й Тернера 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, і протягом декількох місяців проводив досвіди 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, що гарантує від будь-яких помилок.

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 установив 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 обробки харчових

продуктів з відомої компанії «Лемб Уестон», що займалася обробкою картоплі.

Через рік Мартино й Стронг зробили значиме 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. Мартино 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 Мартино впровадити автоматизований контроль температури. Його винахід назвали «картопляним комп'ютером», хоча це був усього лише електричний датчик, що визначав, коли температура комбіжиру в жаровні здійснить 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.

**Завдання до кейсу:** навести власну думку щодо сутності необхідних до проведення стратегічних змін на конкретному підприємстві на основі матеріалів кейсу та сформованого «дерева цілей (стратегій)», тобто за напрямками обраної стратегії.

Для цього необхідно:

- охарактеризувати, яким чином змінювалися умови ведення бізнесу підприємства, що досліджувалося;
- охарактеризувати, яким чином змінювалися відносні пріоритети на підприємстві, що досліджувалося;
- охарактеризувати, яким чином зовнішнє соціально-політичне, економічне, міжнародне середовище впливало на зміну умов підприємницької діяльності підприємства, що досліджувалося;

– сформулювати послідовність зміни дій за періодами розвитку діяльності підприємства, що досліджувалося.

**Методичні рекомендації:** з плином часу організація може розвивати і змінювати свою стратегію, але, згідно Джонсону і Скулз, вона буде робити це поступово. Це відбувається тому, що з точки зору організації поступовою зміною легше управляти і вона менш руйнівна для функціонування організації, ніж фундаментальна або революційна зміна.

Кожен з видів стратегічних змін можна охарактеризувати наступним чином:

– спадкоємна зміна. В ході великого періоду встановлені стратегії залишаються незмінними або мінімально модифікуються;

– ступенева зміна. Має на увазі поступову зміну в стратегіях частинами або систематично;

– коливальна зміна. Включає зміни стратегії, які не мають конкретної мети або спрямованості;

– глобальна зміна. Відноситься до стратегічного зміни революційного або перетворювального характеру за конкретний період часу.

Результати аналізу факторів стратегічних змін в корпорації «Макдоналдс» та характеристику факторів доцільно оформити в табличному виді (табл. 4).

Таблиця 4 – Результати аналізу факторів стратегічних змін

Стратегічна зміна	Тип зміни	Фактори ситуації	Характер впливу

### Контрольні запитання за темою:

1. Охарактеризуйте послідовність стратегічних змін на підприємстві.

2. Які можуть бути наслідки стратегічних змін, що проводилися на підприємстві безсистемно?

3. Які види стратегій змін можна рекомендувати у випадку кожного окремого виду стратегічних змін?

## ТЕМА 7

# ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА УЧАСНИКИ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН

**Мета:** сформувати у студентів навички систематизації та узагальнення необхідних положень щодо обґрунтування сутності стратегічних змін в конкретному підприємстві на основі матеріалів кейсу.

### План заняття:

*1-й етап:* протягом 30-35 хвилин обговорення студентами під керівництвом викладача основних теоретичних положень теми.

*2-й етап:* протягом 50 хвилин виступи студентів за результатами виконання індивідуальної роботи щодо обґрунтування сутності стратегічних змін на підприємстві, яке досліджується.

*3-й етап:* протягом 5 хвилин коментарі викладача до наступного етапу індивідуального завдання (кейсу), що необхідно виконати.

### Завдання

**Кейс:** Tegut – група роздрібно-збутових і виробничих фірм, що працюють в сфері постачання населенню продуктів харчування та інших товарів першої необхідності. Основна увага приділяється асортименту свіжих продуктів і екологічній чистоті товарів. Свою діяльність група здійснює в трьох землях Федеративної Республіки Німеччини – Hessen, Bayer і Thuringen.

Tegut – порівняно молода фірма, яку започаткував батько нинішнього власника після Другої світової війни. З тих пір вона пройшла шлях від однієї єдиної бакалійної крамниці до розгалуженої, дуже добре оснащеної групи взаємопов'язаних торгових і виробничих фірм, що продовжує розвиток. Про це свідчать такі показники, як стабільні річні темпи збільшення сумарного обороту (в середньому 24 - 26%), постійне розширення збутових мереж (протягом року відкривається три-чотири нових філій) та реконструкція старих філій.

Слід зазначити, що товари, що виробляють фірмами групи, відповідають стандартам ЄС (в першу чергу стандартам за якістю).

Керівництво групи і фірм, що входять до неї, постійно працює над планами розвитку і розширення діяльності, регулярно проводить збори маркетингової інформації та дослідження на її основі, результати яких відображаються в річних і перспективних планах розвитку окремих фірм і всієї групи в цілому.

Основні стратегічні напрямки подальшого розвитку: в географічному плані – країни Східної Європи; в товарному плані – подальше розширення асортименту свіжих товарів, в основному овочів, фруктів, хлібобулочних та м'ясних продуктів; в технічному плані – повна автоматизація системи складування і доставки вантажів в філії роздрібної торгівлі, максимально можливе скорочення часу на навантаження і розвантаження товару за рахунок застосування новітньої техніки і технології в цій галузі; в маркетинговому плані – подальший розвиток і часткова зміна іміджу фірми, приведення його у найбільш можливу відповідність з уявленнями покупців про «ідеальний магазин» і пропонований асортимент товару.

**Завдання до кейсу:** навести власну думку щодо сутності необхідних до проведення стратегічних змін в конкретному підприємстві на основі матеріалів кейсу та сформованого «дерева цілей (стратегій)», тобто за напрямками обраної стратегії.

Для цього необхідно:

- охарактеризувати, яким чином змінювалися умови ведення бізнесу підприємства, що досліджувалося;
- охарактеризувати, яким чином змінювалися відносні пріоритети на підприємстві, що досліджувалося;
- охарактеризувати, яким чином зовнішнє соціально-політичне, економічне, міжнародне середовище впливало на зміну умов підприємницької діяльності підприємства, що досліджувалося;
- сформулювати послідовність зміни дій за періодами розвитку діяльності підприємства, що досліджувалося.

**Методичні рекомендації:** результати аналізу стратегічних змін в групі компаній Tegut та характеристику відповідних факторів доцільно оформити в табличному виді (див. табл. 4 з попередньої теми практичного заняття).

### **Контрольні запитання за темою:**

1. Охарактеризуйте еволюцію концептуальних моделей реалізації стратегічних змін на підприємстві.
2. Наведіть загальну схему реалізації стратегії та впровадження стратегічних змін на підприємстві.
3. Назвіть основні ситуації передумов стратегічних змін.

## **ТЕМА 8 ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ТА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ**

**Мета:** сформувати у студентів навички систематизації та узагальнення необхідних положень щодо обґрунтування сутності стратегічних змін культури в конкретному підприємстві на основі матеріалів кейсу.

### **План заняття:**

*1-й етап:* протягом 30-35 хвилин обговорення студентами під керівництвом викладача основних теоретичних положень теми.

*2-й етап:* протягом 50 хвилин виступи студентів за результатами виконання індивідуальної роботи щодо обґрунтування сутності стратегічних змін культури на підприємстві, яке досліджується.

*3-й етап:* протягом 5 хвилин коментарі викладача до наступного етапу індивідуального завдання (кейсу), що необхідно виконати до наступного практичного заняття.

### **Завдання**

**Кейс:** Два підприємця в початку 1987 р. заснували невелику фірму «D. and P.», яка приймала замовлення на виготовлення високоякісних фотографій для реклами різних товарів, а також паблік рилейшнз.

Перші роки роботи принесли фірмі успіх і популярність в Австралії, де вона і була заснована. Партнери звернули увагу на те, що серед численних туристів, які відвідують Австралію, постійно присутній багато японців. Зацікавившись цим фактом, партнери знайшли інформацію про зростання популярності австралійських

товарів в Японії. Тоді вони вирішили проконсультуватися в Австралійській торговій палаті про можливість виходу їх фірми на зарубіжний ринок. Палата порекомендувала фірмі використовувати їх фотографії для створення календаря, призначеного для японського ринку.

«D. and P.»зробила 12 фотографій і сподівалася, що продаж календарів японським партнерам дасть їм можливість приділити більше уваги творчій роботі. В кінці 1987 р. Австралійська торгова палата організувала пробну продаж календаря в Японії, яка виявила значні відмінності між японським і австралійським почуттям гумору. Потенційним покупцям сподобалися лише чотири фотографії, які зображували кенгуру, стилізованих під людину, хоча їх пози, гумористичні за задумом авторів, у японців викликали подив.

Інші фотографії, що відображали особливості австралійської життя, взагалі не привернули уваги.

Співробітники Палати запропонували фірмі переключитися на коалу, але партнери вважали за краще кенгуру, а фотографії без гумору вони відкидали зовсім. Один з партнерів зауважив, що якщо вони і виберуть коал, то посадять їх у ряд під сушарки для волосся.

Незважаючи на таку невдачу, фірма «D. and P.» не хотіла відмовитися від просування на іноземні ринки. Вловивши поліпшення попиту на австралійські товари в США, вона вирішила зайнятися ринком вітальних листівок, припускаючи, що американці їх гумор зрозуміють. Партнери підготували серію смішних листівок з написами, на що потрібні були чималі витрати. Для американського ринку листівки з кенгуру в смішних позах були в той час новинкою. Агент фірми привіз зразки в США, але американці побачили в стилізованих кенгуру ... щурів!

Одна з газет писала: «Американці вважають, що кенгуру – загадкові тварини, які пробираються крізь пшеничне поле, але ніяк не перетинають їх на велосипедах. Тому на фотографіях вони скоріше схожі на роздутих щурів, а для них немає місця на цьому ринку»...

Партнери опрацьовували пропозиції для використання зображення кенгуру на поштовому папері, на блокнотах «Post-it», але й їх відкинули, бо проблематично було б використовувати

наявні негативи. А головне, гумор як основна перевага фотографій в цьому варіанті, на думку авторів, зник би.

**Завдання до кейсу:** навести власну студента щодо сутності необхідних дій щодо впровадження заходів приведення культури у відповідність до нової стратегії підприємства в конкретному підприємстві на основі матеріалів кейсу та сформованого «дерева цілей».

Для цього необхідно:

- охарактеризувати культуру підприємства, що досліджується;
- навести первинні та вторинні фактори організаційної культури підприємства, що досліджується;
- охарактеризувати основні положення системи цінностей та кодексу поведінки на підприємстві, що досліджується;
- обґрунтувати шлях приведення культури у відповідність до запропонованої організаційної структури;
- обґрунтувати шлях приведення культури у відповідність до запропонованої стратегії.

**Методичні рекомендації:** організаційна культура – певний набір цінностей та очікувань, які поділяються працівниками компанії та передаються від одного покоління працівників до іншого. Вона створює норми, які визначають правила поведінки персоналу на всіх рівнях управління, і впливає на управлінську структуру і кадрову політику компанії.

Формування і зміни організаційної культури відбуваються під впливом багатьох факторів.

До первинних факторів належать наступні:

- точки концентрації вищого керівництва;
- реакція керівництва на критичні ситуації, які виникають в організації;
- ставлення до роботи і стиль поведінки керівництва;
- критеріальна база заощадження співробітників;
- критеріальна база відбору, призначення, звільнення з організації;

До вторинних факторів, відповідно до концепції Шейна, належать:

- структура організації;



- система передачі інформації та організаційні процедури;
- зовнішній і внутрішній дизайн та оформлення приміщення, в якому розташована організація;
- міфи й історії про важливі події та осіб, які відігравали і відіграють ключову роль у житті організації;
- формалізовані положення про філософію і суть існування організації.

### **Контрольні запитання за темою:**

1. Охарактеризуйте взаємозв'язок організаційної культури та персоналу підприємства.
2. Визначте роль корпоративної культури підприємства в концепціях організаційних змін.
3. Назвіть та охарактеризуйте типи організаційних культур.

# 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/pauci/sp\\_student.pdf](http://ipas.org.ua/old/doc/pr/pauci/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](http://www.nua.kharkov.ua/eng/images/stories/Kafedri/Kaf_Ekonomiki_Predpriyatiya/metod_obespechenie/Strokovich/Cstrategiy_predoriyiy_Metodichca.pdf)

Навчальне видання

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**  
до практичних занять  
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