

г) підвищувала ефективність організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів;

д) немає правильної відповіді.

### **7. Школа наукового управління...**

а) вивчала зміст діяльності щодо управління організації. Метою цієї школи було створення універсальних принципів управління;

б) розробляла методи підвищення продуктивності праці за рахунок раціоналізації трудових операцій на базі наукової організації праці;

в) висувала людський фактор як основний елемент ефективності організації;

г) підвищувала ефективність організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів;

д) немає правильної відповіді.

### **8. Школа людських відносин...**

а) вивчала зміст діяльності щодо управління організації. Метою цієї школи було створення універсальних принципів управління;

б) розробляла методи підвищення продуктивності праці за рахунок раціоналізації трудових операцій на базі наукової організації праці;

в) висувала людський фактор як основний елемент ефективності організації;

г) підвищувала ефективність організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів;

д) немає правильної відповіді.

### **9. Цільове управління – це професійний підхід до управління, який дозволяє встановити:**

а) що повинно бути зроблено; як це має бути зроблено;

б) коли це повинно бути зроблено; скільки це буде коштувати;

в) які параметри робіт потрібно вважати задовільними; що зроблено для досягнення цілі;

г) які та коли повинні бути здійснені коригувальні дії;

д) усі відповіді правильні.

### **10. Об'єкт стратегічного управління – це...**

а) потенціал підприємства, який містить трудові, матеріальні фінансові інформаційні ресурси, які залучені в господарському діяльність підприємства і здатні визначити конкурентну спроможність підприємства в довготривалому періоді;

б) відкрита соціально-економічна система, що діє в одній або декількох сферах бізнесу;

в) вища, іноді середня ланка управління підприємства, спроможна сформувати, розробити й реалізувати стратегію розвитку;

г) основою стратегічних рішень постає визначення поведінки організації в поточний момент, який при цьому розглядається як початок майбутнього;

д) усі відповіді неправильні.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

### СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

*Мета заняття:* визначити особливості розвитку стратегічного планування як функції стратегічного управління організацією в ринкових умовах, ознайомитися з методологією стратегічного планування на підприємстві.

#### *Короткі теоретичні відомості*

*Стратегічне бачення* – це перспективний погляд на напрями розвитку діяльності організації, базова концепція того, що організація намагається зробити й чого досягти.

Стратегічне бачення, або місія, ніби відокремлюють одну компанію від інших і надають їй власні відмінні риси, забезпечують напрям діяльності та шлях розвитку.

Значна кількість авторів вважає за потрібне починати формування й аналіз діяльності будь-якої організації з таких категорій, як бачення розвитку фірми, філософія існування фірми, кредо та стратегічний намір. Хоча іноді визначенню місії та цілей діяльності підприємства може передувати попередній аналіз його середовища, оскільки чітко та повною мірою визначити місію та цілі організації можливо лише в результаті осмислення підсумків такого аналізу. З іншого боку, оскільки саме існування підприємства передбачає, що в нього є певна мета і завдання, то починати формування стратегії можна й доцільно саме з визначення місії та стратегічних цілей підприємства.

*Місія* підприємства – це сукупність загальних установок і принципів, що визначають призначення та роль підприємства в суспільстві, взаємозв'язки з іншими соціально-економічними суб'єктами; це основна загальна мета організації, чітко виражена причина її існування, її призначення.

*Мета* – це опис кінцевих і проміжних станів підприємства в ході реалізації стратегії. Ступінь усвідомлення цілей може бути різний: від майже несвідомої орієнтації на розмиті, неясні наміри до чіткого встановлення взаємопов'язаних цілей і завдань.

Стратегічні цілі підприємства повинні узгоджуватись із стратегічною концепцією, яка містить основні напрями розвитку та ключові ідеї, на основі яких будується стратегічний план компанії.

Існує багато різних підходів побудови системи цілей, що охоплює всі напрями діяльності та всі структурні підрозділи організації. Під час побудови «*дерева цілей*» здебільшого використовують такі методи:

1) декомпонування – поділ системи цілей на окремі складові (підсистеми), кожна з яких розглядається окремо з метою виявлення зв'язків між ними;

2) дезагрегація (розмежування, відокремлення) цілей. Більшість стратегічних цілей мають агрегований (складний, багатоплановий) характер. То-

му їх необхідно побачити у взаємозв'язках усіх складових, послідовно викремлюючи цілі нижчих рівнів – підцілі;

3) моделювання необхідних умов під час побудови «дерева цілей». Для цього сформульовану генеральну мету пропонують експертам для аналізу та побудови «дерева цілей». Незалежні експерти висувають вимоги щодо форми й умов, необхідних для досягнення мети, пропонують перелік оцінок структури цілей, а також заходи для досягнення цілей.

#### *Контрольні запитання та завдання*

1. Що таке стратегічне планування та які його основні етапи?
2. Опишіть основні етапи процесу розробки стратегії.
3. Які сфери діяльності підприємства є предметом аналізу стратегічного менеджменту?
4. Як ви розумієте поняття «стратегічні альтернативи»?
5. Які аспекти відображаються в місії підприємства?
6. Що є вихідними даними для формування цілей підприємства?
7. Для чого використовується дерево цілей?
8. Визначте основні вимоги до формулювання цілей підприємства готельно-ресторанного комплексу.
9. Назвіть основні відмінності між стратегічним й оперативним плануванням.
10. Розкрийте загальні й специфічні принципи стратегічного планування.
11. Охарактеризуйте методи стратегічного планування.
12. Охарактеризуйте систему стейкхолдерів у стратегічному процесі.
13. Дайте визначення стратегії.
14. Інноваційна стратегія підприємства: її суть, етапи розробки та взаємозв'язок із загальною стратегією розвитку.
15. Які стратегії інноваційного розвитку можна виділити в стратегічному наборі підприємства?
16. Що таке стратегічний набір підприємства?
17. Які фактори визначають кількість стратегій на підприємстві?
18. Що таке стратегічна прогалина?
19. Чим відрізняється стратегія від плану діяльності підприємства?
20. Сформулюйте «стратегічне бачення» для вищого навчального закладу, у якому ви навчаєтеся. За поданим нижче переліком сформулюйте стратегічні цілі та завдання з кожного пункту програми розвитку навчального закладу:
  - освітня діяльність,
  - наукова діяльність,
  - інформатизація,
  - міжнародна діяльність,
  - виховна робота зі студентами,

- кадрова політика й соціальна сфера управління ВНЗ,
- фінансово-економічна діяльність,
- господарська діяльність і матеріальна база.

21. Створіть «дерево цілей» для навчального закладу, у якому ви навчаєтесь.

22. За матеріалами періодичних фахових видань з'ясуйте цілі та завдання розвитку провідних вітчизняних підприємств сфери послуг.

### *Ситуаційне завдання*

#### **Опис місії компанії Novacare**

Novacare – відома компанія, що піклується про здоров'я населення та спеціалізується на наданні послуг на контрактній основі з реабілітації в приватних санаторіях. Обороти компаній, що працюють на цьому ринку, становить 10 млрд дол. 2010 року оборот компанії Novacare становив 100 млн дол., 2014 року було заплановано збільшити його до 300 млн дол.

Компанія сформулювала свою місію таким чином: «Компанія Novacare присвятила себе турботам про людей, майбутньому своїх клієнтів, освоєнню нових галузей у своїй сфері, досягненню досконалості, розвитку здібностей людини, зміні світу, у якому ми живемо. Ми йдемо вперед з ентузіазмом, оптимізмом, терпінням, енергією та прихильністю до справи.

Ми об'єднали зусилля для покращення життя наших клієнтів, відновлюючи втрачені ними здатності та прищеплюючи їм нові звички. Ми вселяємо впевненість у майбутньому нашим клієнтам і їхнім родинам. Ми відновлюємо надію, впевненість, самоповагу та бажання жити.

Ми використовуємо наш клінічний досвід, застосовуємо на благо пацієнтів сучасну техніку та наукові методи. Наші етичні та професійні норми вимагають докладання всіх зусиль для досягнення найкращих результатів.

Нашими клієнтами є національні та місцеві організації охорони здоров'я, що поділяють наші погляди. Вони вважають нас своїми партнерами з надання найкращих послуг у сфері охорони здоров'я. Наша репутація ґрунтується на швидкому реагуванні на потреби клієнтів, на високих стандартах та ефективній системі забезпечення якості. Наші відносини з клієнтами – відкриті та творчі.

Ми відстоюємо інтереси нашої професії та клієнтів, активно беремо участь у професійній, освітній і дослідницькій діяльності на національному, державному та місцевому рівнях.

Наш підхід до проблеми є гарантом виконання наших зобов'язань перед інвесторами, що дає змогу забезпечити надзвичайні економічні результати діяльності за рахунок постійного збільшення прибутку. Нашим найціннішим капіталом є люди. Ми забезпечуємо кожному службовцю фірми професійне зростання та просування. Ми пишаємося тим, що робимо, і віддані нашій компанії. Ми заохочуємо роботу в командах і створюємо сприятливу атмосферу для продуктивного співробітництва у всіх сферах.

Novacare – компанія, що об'єднує людей, які поділяють ці погляди».

*Питання до ситуаційного завдання*

1. Визначте складові місії компанії Novacare.
2. Установіть, на кого орієтована місія компанії.
3. Які складові стратегії компанії можна виокремити через місію?

*Тестові завдання*

**1. Скільки є етапів стратегічного планування?**

- а) 3; б) 6; в) 5; г) 8; д) 9.

**2. Що є основною умовою стратегічного планування?**

- а) насичення попиту на ринку;  
б) несподівана поява конкурентів;  
в) зміна в технології виробництва;  
г) виникнення несподіваних змін у зовнішньому середовищі;  
д) усі відповіді правильні.

**3. Скільки видів управлінської діяльності виділяють у рамках стратегічного планування?**

- а) 7; б) 6; в) 4; г) 5; д) 8.

**4. Місія підприємства – це:**

- а) відправна точка;  
б) статичний об'єкт на найближчі 5 років;  
в) важливий інструмент керівників підприємства та його організаторів для визначення довготермінової стратегічної орієнтації підприємства;  
г) дороговкази, призначені для того, щоб зосередити увагу на основних видах діяльності й охопити основну спеціалізацію підприємства стосовно тих ринків і покупців, які воно обслуговує;  
д) усі відповіді правильні.

**5. Концентрація основних цілей, чіткіше уявлення про поведінку фірми в найближчий період і на перспективу, тобто «бачення» майбутнього стану підприємства – це:**

- а) стратегія підприємства;  
б) місія-орієнтація;  
в) місія-політика;  
г) місія-призначення.

**6. Плани дій, завдання, цілі, місія підприємства – це:**

- а) стратегія підприємства;  
б) піраміда цілей;  
в) стратегічний набір;  
г) складові стратегічного аналізу;  
д) послідовність етапів.

**7. Зовнішнє середовище навколо фірми повинна відбивати:**

- а) мета підприємства;  
б) стратегія підприємства;