

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ  
РОБОТИ ТА ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ  
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»  
(ДЛЯ СТУДЕНТІВ ОПІ «МЕНЕДЖМЕНТ»  
ОС «БАКАЛАВР» ГАЛУЗІ ЗНАНЬ 07 «УПРАВЛІННЯ  
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ» СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073  
«МЕНЕДЖМЕНТ» УСІХ ФОРМ НАВЧАННЯ)**

**КИЇВ - 2026**

**УДК 005.21:378.091.64**

Мацука В.М. Методичні рекомендації щодо організації самостійної роботи та вивчення дисципліни «Стратегічне управління» (для студентів ОПП «Менеджмент» ОС «Бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання). Київ: МДУ, 2026. 124 с.

Методичні рекомендації щодо організації самостійної роботи та вивчення дисципліни «Стратегічне управління» призначені для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання. Дисципліна є обов'язковою для студентів зазначеного фаху і передбачає вивчення теоретичних форм та особливостей організації процесу стратегічного управління. Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, тематичний план, програму, план семінарських занять, кейси, тестові завдання, теми рефератів, завдання для самостійної роботи, індивідуально навчально-дослідні завдання, контрольні питання, критерії оцінювання, глосарій, літературу. Методичні рекомендації складено на підставі відповідних нормативних вимог Міністерства освіти і науки України.

Рецензенти: М.О. Горбашевська, к.е.н., доцент кафедри менеджменту та фінансів Маріупольського державного університету  
А.В. Балабаниць, д.е.н., професор кафедри маркетингу та туризму Маріупольського державного університету

Обговорено на засіданні кафедри менеджменту та фінансів Маріупольського державного університету (протокол № 7 від 15 квітня 2026)

Обговорено на засіданні РЯВО навчально-наукового інституту управління Маріупольського державного університету (протокол № 7 від 13 травня 2026)

Затверджено на засіданні ВР навчально-наукового інституту управління Маріупольського державного університету (протокол № 9 від 15 травня 2026)

## ЗМІСТ

	стор.
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА.....	4
ОПИС.....	9
ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН.....	10
ЗМІСТ ПРОГРАМИ.....	12
ПЛАН СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ.....	15
СИТУАЦІЇ.....	38
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ.....	52
ТЕМИ РЕФЕРАТІВ.....	66
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ .....	67
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ.....	111
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ.....	113
ПОЛІТИКА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	119
ЛІТЕРАТУРА.....	123

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Методичні рекомендації щодо організації самостійної роботи та вивчення дисципліни «**Стратегічне управління**» призначені для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання. Дисципліна є обов'язковою для студентів зазначеного фаху.

Актуальність дисципліни «Стратегічне управління» дуже висока в сучасному світі. Це обумовлено такими чинниками: сучасні організації функціонують у середовищі, де конкуренція постійно загострюється; стратегічне управління дозволяє формувати довгострокові цілі та забезпечувати сталий розвиток підприємств; воно допомагає адаптувати бізнес-моделі до змін на ринку та технологічних трансформацій; ефективна стратегія дозволяє компаніям оптимізувати ресурси, мінімізувати ризики та забезпечувати конкурентні переваги; у сучасній економіці ключову роль відіграють стратегічне планування, аналітика та прийняття обґрунтованих рішень; стратегічне управління спрямовує організаційні ресурси на досягнення максимальних результатів; воно допомагає прогнозувати тенденції розвитку ринку та реагувати на зміни зовнішнього середовища; цифровізація, глобалізація та нові технології створюють нові можливості й виклики для бізнесу, а стратегічне управління дозволяє їх ефективно використовувати; організації, що прагнуть довгострокового зростання, потребують системного підходу до розробки та реалізації стратегії; державні та міжнародні програми підтримки бізнесу стимулюють впровадження стратегічного планування для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Стратегічне управління є фундаментальною дисципліною для тих, хто прагне не лише розуміти сучасний бізнес-ландшафт, а й активно формувати майбутнє організацій. Це знання та навички, які дозволяють працювати з невизначеністю, ризиками та можливостями, створюючи стратегії, здатні змінювати економічне та соціальне середовище.

**Метою викладання навчальної дисципліни «Стратегічне управління»** є засвоєння знань з теоретико-методологічних аспектів розроблення стратегій,

стратегічних планів, проєктів і процесів створення системи стратегічного управління та забезпечення її функціонування в динамічному ринковому середовищі.

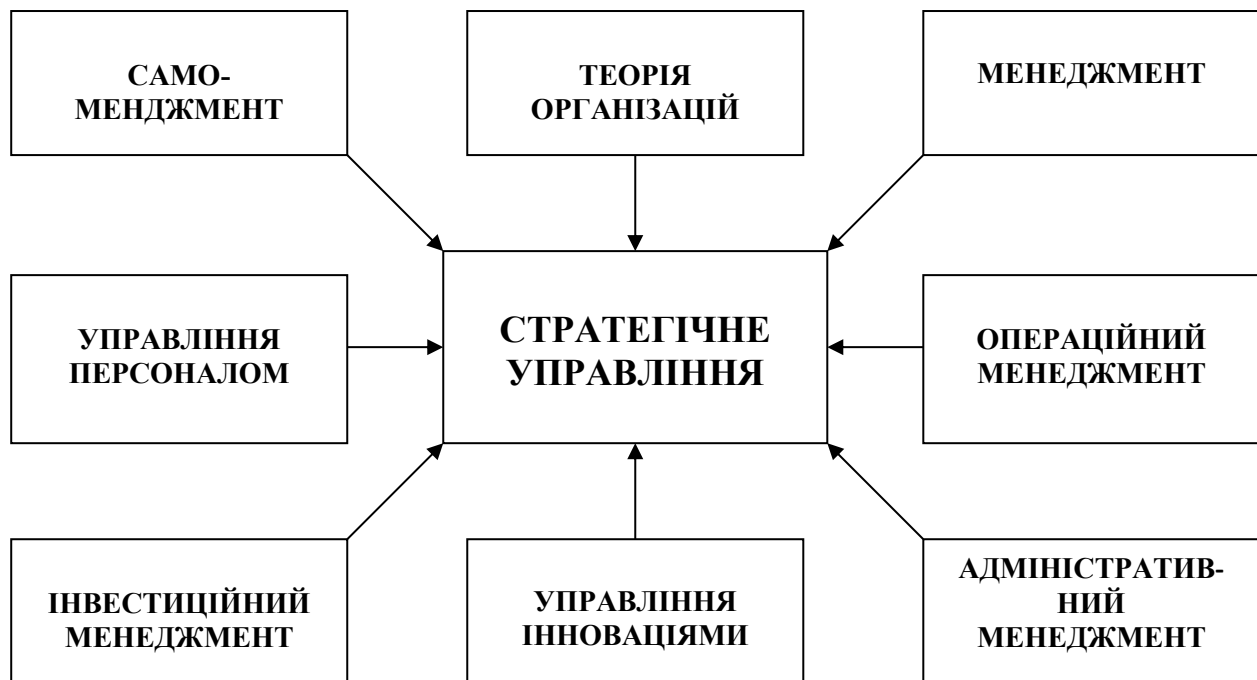
**Основними завданнями вивчення дисципліни «Стратегічне управління»** є вивчення сучасних концепцій суб'єктів господарювання, стратегічного управління ними, методів аналізу та прогнозування розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища, принципів формування цілей організацій; набуття навичок стратегічного мислення, аналізу систем стратегічного управління організаціями.

**Предметом вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне управління»** є закономірності формування системи стратегічного управління організаціями різного типу.

**Зміст навчальної дисципліни розкривається в таких темах:**

1. Концептуальні основи стратегічного управління
2. Сутність стратегії організації та підходи до її визначення
3. Основні етапи стратегічного управління: формування місії організації
4. Формулювання цілей організації
5. Аналіз зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу як основний етап розробки стратегії
6. Методи конкурентного аналізу в стратегічному управлінні
7. Методи ситуативного аналізу організації
8. Методи портфельного аналізу в стратегічному управлінні
9. Реалізація стратегічного плану та стратегічний контроль
10. Ефект синергії в стратегічному управлінні
11. Збалансовані системи показників як інструмент стратегічного управління
12. Стратегічна карта цілей збалансованої системи показників
13. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління
14. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління

*Зв'язок курсу з іншими дисциплінами:*



Важливо, щоб студенти усвідомили диференційний підхід до вивчення окремих понять і процесів, досягнувши глобального бачення сфери діяльності, забезпечивши встановлення свідомих, упорядкованих зв'язків з іншими курсами, що вивчались або вивчаються.

Методичні рекомендації підготовлено з урахуванням знання здобувачами вищої освіти базових положень таких дисциплін, як економічна теорія, теорія організацій, менеджмент, самоменеджмент, адміністративний менеджмент, управління персоналом, операційний менеджмент. Водночас вони слугують основою для вивчення дисциплін, насамперед, інвестиційний менеджмент, управління інноваціями.

Навчальна дисципліна «Стратегічне управління» спрямована на опанування наступних *компетентностей*:

*інтегральної:*

здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

*загальних:*

- здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях (ЗК 4);
- знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності (ЗК 5);
- здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями (ЗК 9);
- здатність до проведення досліджень на відповідному рівні (ЗК 10);
- здатність до адаптації та дії в новій ситуації (ЗК 11);
- здатність генерувати нові ідеї (креативність) (ЗК 12);
- цінування та повага різноманітності та мультикультурності (ЗК 13);

*фахових:*

- здатність визначати та описувати характеристики організації (СК 1);
- здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища (СК 2);
- здатність визначати перспективи розвитку організації (СК 3);
- вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними (СК 4);
- здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту (СК 5);
- здатність діяти соціально відповідально і свідомо (СК 6);
- здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту (СК 7);
- здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління (СК 11);
- здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення (СК 12);
- здатність проводити економічний аналіз діяльності суб'єктів господарюванню; оцінку їх конкурентоспроможності (СК 18).

Дисципліна використовується для формування наступних **програмних результатів навчання**, передбачених освітньо-професійною програмою

підготовки бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент» (ОПП «Менеджмент») у Маріупольському державному університеті:

- демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень (РН 4);
- описувати зміст функціональних сфер діяльності організації (РН 5);
- виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень (РН 6);
- виявляти навички організаційного проектування (РН 7);
- застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації (РН 8);
- демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи (РН 9);
- демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації (РН 11);
- оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації (РН 12);
- демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності (РН 15).

## ОПИС

Найменування показників денне/заочне	Галузь знань, спеціальність, освітній рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 5	Галузь знань: <u>07 «Управління та адміністрування»</u> (шифр і назва)	<u>Обов'язкова</u> (за вибором)	
Модулів – 3	ОПП: <u>«Менеджмент»</u>  Спеціальність: <u>073 «Менеджмент»</u>	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2		4-й	4-й
Індивідуальне науково- дослідне завдання (написання тез доповіді на науково-практичну конференцію; підготовка презентації тез доповіді)		Семестр	
		7-й	7-й
Загальна кількість годин –150	ОС: <u>Бакалавр</u>	40 год.	14 год.
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 6 самостійної роботи студента – 5		Практичні, семінарські	
		40 год.	16 год.
		Лабораторні	
		-	-
		Самостійна робота	
		58 год.	108 год.
		Індивідуальні завдання	
		12 год.	12 год.
Вид контролю: іспит			

Примітка:

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання - 54%/46%

для заочної форми навчання – 20%/80%

## ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Модуль 1</b>												
<b>Змістовий модуль 1. ПРИРОДА СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ. ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>												
Тема 1. Концептуальні основи стратегічного управління	10	4	4			2	10	2	2			6
Тема 2. Сутність стратегії організації та підходи до її визначення	10	4	4			2	10	2	2			6
Тема 3. Основні етапи стратегічного управління: формування місії організації	10	2	2			6	10	2	2			6
Тема 4. Формулювання цілей організації	10	2	2			6	10	2	2			6
Тема 5. Аналіз зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу як основний етап розробки стратегії	10	4	4			2	10	2	2			6
<b>Разом за змістовим модулем 1</b>	<b>50</b>	<b>16</b>	<b>16</b>			<b>18</b>	<b>50</b>	<b>10</b>	<b>10</b>			<b>30</b>
<b>Змістовий модуль 2. МЕТОДИ АНАЛІЗУ, ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</b>												



## ЗМІСТ ПРОГРАМИ

### ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ПРИРОДА СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ. ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### ТЕМА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сутність стратегічного управління. Особливості стратегічного управління.  
Основні школи стратегічного управління.

#### ТЕМА.2 СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПІДХОДИ ДО ЇЇ ВИЗНАЧЕННЯ

Визначення та особливості стратегії. Класифікація стратегій. Особливості  
інвестиційних стратегій. Підходи до розробки конкурентної стратегії

#### ТЕМА 3. ОСНОВНІ ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Визначення понять: «стратегічне бачення» та «місія» організації. Функції  
місії. Особливості розробки місії

#### ТЕМА 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Визначення та класифікація цілей організації. Особливості розробки цілей  
та вимоги до них. Методи формування цілей

#### ТЕМА 5. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРЯМОГО ТА НЕПРЯМОГО ВПЛИВУ ЯК ОСНОВНИЙ ЕТАП РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ

Характеристика зовнішнього середовища. Аналіз середовища непрямої дії.  
Аналіз середовища прямого впливу

### ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. МЕТОДИ АНАЛІЗУ, ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

#### ТЕМА 6. МЕТОДИ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

SPACE-аналіз. Стратегічні групи конкурентів. Бенчмаркінг

#### ТЕМА 7. МЕТОДИ СИТУАТИВНОГО АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Особливості SWOT-аналізу. Аналіз внутрішнього середовища організації.  
Аналіз зовнішнього середовища організації. Побудова SWOT-матриці.

Вертикальні ланцюжки цінностей. Система KANBAN

## ТЕМА 8. МЕТОДИ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Сутність портфельного аналізу. Матриця Бостонської консалтингової групи. Матриця McKinsey (матриця General Electric). Модель Shell / DPM. Модель Хофера-Шендела. Матриця балансу життєвого циклу Arthur D. Little. Модель стратегічного аналізу (база даних PIMS).

## ТЕМА 9. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ

Особливості реалізації стратегії. Стратегічний контроль. Проблеми впровадження стратегії в Україні

## ТЕМА 10. ЕФЕКТ СИНЕРГІЇ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Сутність та особливості поняття «синергія». Види синергізму. Визначення ефекту синергії

## ТЕМА 11. ЗБАЛАНСОВАНІ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Історія збалансованої системи показників та її властивості. Принципи побудови, переваги та обмеження збалансованої систем показників. Порівняльна характеристика збалансованих моделей оцінювання ефективності діяльності організації.

## ТЕМА 12. СТРАТЕГІЧНА КАРТА ЦІЛЕЙ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Сутність та складові стратегічної карти цілей. Показники стратегічної карти цілей. Рекомендації щодо побудови стратегічної карти цілей збалансованої системи показників.

## ТЕМА 13. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сутність стратегічної інформації. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління. Інформаційна система стратегічного управління. Облік та контроль в системі стратегічного управління. Стратегічний контролінг.

## Тема 14. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін. Організаційна культура в системі стратегічного управління. Стратегічний організаційний розвиток. «Аналіз поля сил»

## **ПЛАН СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ПРИРОДА СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ.**

#### **ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

#### **ТЕМА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

##### **Ключові терміни і поняття**

Стратегічне управління, планування, контроль, аналіз середовища, довгостроковість, адаптивність, ресурси, класична школа, поведінкова школа, системна школа, ситуаційний підхід, стратегічні рішення, конкурентні переваги, організаційна поведінка, реалізація стратегії.

##### **Контрольні питання**

1. Сутність стратегічного управління.
2. Особливості стратегічного управління.
3. Основні школи стратегічного управління.

##### **Питання для обговорення.**

1. Дайте визначення поняття «стратегічне управління».
2. Визначте передумови становлення стратегічного управління в Україні.
3. Які етапи розвитку стратегічного управління Ви знаєте?
4. Назвіть відмінності стратегічного управління від оперативного.
5. Визначте основні вимоги до стратегічного менеджера.
6. Надайте характеристику школам: планування та позиціонування.
7. Надайте характеристику школам: підприємництва та когнітивній.
8. Надайте характеристику школам: дизайну та культури.
9. Надайте характеристику школам: навчання та влади.
10. Надайте характеристику школам: зовнішнього середовища та конфігурації.

##### **Кейси**

1-6

##### **Методичні рекомендації**

*Вивчити визначення стратегічного управління та його мету. Ознайомитися з роллю стратегічного управління у розвитку підприємства. Вивчити ключові елементи стратегічного управління (аналіз, планування,*

*реалізація, контроль). Ознайомитися з відмінностями стратегічного та оперативного управління. Вивчити приклади застосування стратегічного управління у різних компаніях. Вивчити принципи стратегічного управління (довгостроковість, системність, гнучкість). Ознайомитися з факторами, що впливають на стратегічне управління (зовнішнє та внутрішнє середовище). Вивчити особливості прийняття стратегічних рішень. Ознайомитися з роллю ресурсів та компетенцій підприємства у стратегічному управлінні. Вивчити механізми адаптації стратегії до змін ринку. Вивчити концепції та підходи різних шкіл стратегічного управління. Ознайомитися з класичною школою (раціональний, плановий підхід). Вивчити поведінкову школу (врахування поведінки менеджменту та організації). Ознайомитися з системною школою (підхід як до комплексної системи). Вивчити школу ситуаційного підходу (адаптація стратегії під конкретні умови). Ознайомитися з прикладами застосування шкіл у практичній діяльності підприємств*

## **Література**

### **Основна**

1-9

## **ТЕМА.2 СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПІДХОДИ ДО ЇЇ ВИЗНАЧЕННЯ**

### **Ключові терміни і поняття**

Стратегія, стратегічне управління, класифікація стратегій, інвестиційна стратегія, конкурентна стратегія, конкурентні переваги, ризик, прибутковість, аналіз середовища, розвиток підприємства, довгостроковість, адаптивність, диференціація, лідерство за витратами, фокусування, корпоративна стратегія, функціональна стратегія, модель Портера, інновації, тактика.

### **Контрольні питання**

1. Визначення та особливості стратегії
2. Класифікація стратегій. Особливості інвестиційних стратегій
3. Підходи до розробки конкурентної стратегії

### Питання для обговорення

1. Дайте визначення поняття «стратегія» та сформулюйте її особливості.
2. Класифікація з точки зору ієрархії управління (рівнів).
3. Поясніть сутність стратегій інвестиційної активності.
4. Які стратегії інвестиційної активності Ви знаєте?
5. Сформулюйте мету та поясніть сутність стратегії лідерства зв витратами виробництва.
6. Сформулюйте мету та поясніть сутність стратегії диференціації.
7. Сформулюйте мету та поясніть сутність стратегії оптимальних витрат (найкращої вартості).
8. Сформулюйте мету та поясніть сутність сфокусованих стратегій.
9. Які підходи до розробки стратегії Ви знаєте?
10. З яких стадій складається формування стратегії?

### Кейси

7-10

### Методичні рекомендації

*Вивчити сутність поняття стратегії підприємства та її роль у довгостроковому розвитку. Ознайомитися з основними характеристиками стратегії (довгостроковість, цілеспрямованість, адаптивність). Вивчити відмінності між стратегією та тактикою. Ознайомитися з етапами формування стратегії. Вивчити фактори, що впливають на вибір стратегії (внутрішні та зовнішні). Ознайомитися з прикладами стратегій відомих компаній. Вивчити основні види стратегій (корпоративні, конкурентні, функціональні). Ознайомитися з класифікацією стратегій за рівнями управління. Вивчити стратегії зростання, стабілізації та скорочення. Ознайомитися з поняттям інвестиційної стратегії підприємства. Вивчити види інвестиційних стратегій (агресивна, помірна, консервативна). Ознайомитися з ризиками та прибутковістю різних інвестиційних стратегій. Вивчити фактори, що впливають на формування інвестиційної стратегії. Ознайомитися з прикладами інвестиційних рішень підприємств. Вивчити*

*основні підходи до формування конкурентної стратегії. Ознайомитися з моделлю конкурентних переваг Майкл Портер. Вивчити базові стратегії конкуренції (лідерство за витратами, диференціація, фокусування). Ознайомитися з аналізом галузі (модель п'яти сил Портера). Вивчити методи оцінки конкурентного середовища. Ознайомитися з поняттям конкурентних переваг підприємства. Вивчити роль інновацій у формуванні конкурентної стратегії. Ознайомитися з практичними прикладами конкурентних стратегій компаній*

## **Література**

### **Основна**

1-8

## **ТЕМА 3. ОСНОВНІ ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **Ключові терміни і поняття**

Стратегічне бачення, місія організації, цілі, цінності, призначення, орієнтаційна функція, мотиваційна функція, комунікаційна функція, репутаційна функція, корпоративна культура, розробка місії, принципи формулювання, зацікавлені сторони, стратегія, управлінські рішення.

### **Контрольні питання**

1. Визначення понять: «стратегічне бачення» та «місія» організації.
2. Функції місії.
3. Особливості розробки місії.

### **Питання для обговорення**

1. Дайте визначення поняття «стратегічне бачення».
2. Дайте визначення поняття «місія» у широкому розумінні.
3. Дайте визначення поняття «місія» у вузькому розумінні.
4. Сформулюйте перелік необхідних складових місії організації.
5. Назвіть основні групи людей, чиї інтереси повинні бути враховані під час визначення місії.

6. Що треба враховувати під час розробки та вибору місії?
7. Надайте пропозиції щодо розробки та вибору місії.
8. З урахуванням яких факторів повинна розроблятися місія (за визначенням Ф. Котлера)?
9. На якому етапі процесу стратегічного управління формується місія?
10. Наведіть приклад місії, що відповідає всім необхідним вимогам.

### **Кейси**

11-15

### **Методичні рекомендації**

*Вивчити визначення стратегічного бачення та його роль у розвитку організації. Ознайомитися з прикладами стратегічного бачення відомих компаній. Вивчити визначення місії організації та її відмінність від стратегічного бачення. Ознайомитися з основними елементами місії (цілі, цінності, призначення). Вивчити, як стратегічне бачення і місія взаємопов'язані. Вивчити основні функції місії організації (орієнтаційна, мотиваційна, комунікаційна, репутаційна). Ознайомитися з тим, як місія формує корпоративну культуру. Вивчити роль місії у формуванні стратегії та прийнятті управлінських рішень. Ознайомитися з впливом місії на зовнішні відносини з партнерами та клієнтами. Вивчити етапи розробки місії організації. Ознайомитися з принципами формулювання місії (короткість, зрозумілість, конкретність). Вивчити помилки, яких слід уникати при створенні місії. Ознайомитися з прикладами ефективних місій відомих компаній. Вивчити, як враховувати потреби зацікавлених сторін при розробці місії*

### **Література**

#### **Основна**

1-9

## **ТЕМА 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **Ключові терміни і поняття**

Цілі організації, класифікація цілей, стратегічні цілі, тактичні цілі, фінансові цілі, нефінансові цілі, SMART, досяжність, KPI, мотивація, планування, метод мозкового штурму, метод сценаріїв, аналітичний метод, експертний метод.

### **Контрольні питання**

1. Визначення та класифікація цілей організації.
2. Особливості розробки цілей та вимоги до них.
3. Методи формування цілей.

### **Питання для обговорення**

1. Що таке ціль та які функції вона виконує?
2. Назвіть напрями встановлення цілей.
3. Визначте класифікацію цілей організації.
4. Надайте характеристику фінансовим та стратегічним цілям.
5. Які особливості розробки цілей Ви знаєте?
6. Поясніть SMART-технологію визначення цілей.
7. Які методи формування цілей Ви знаєте та їх особливості?
8. Поясніть сутність «цибулини цілей».
9. Яке місце в стратегічному управлінні займає етап формування цілей?
10. Як пов'язані поняття «місія організації» та «цілі організації»?

### **Кейси**

16-25

### **Методичні рекомендації**

Визначити поняття цілі організації та їх роль у діяльності підприємства. Ознайомитися з класифікацією цілей за різними критеріями (короткострокові, довгострокові; стратегічні, тактичні; фінансові, нефінансові). Вивчити взаємозв'язок між місією, стратегічним баченням і цілями. Визначити приклади конкретних цілей відомих організацій. Визначити основні принципи розробки цілей (SMART: конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність,

терміновість). Ознайомитися з вимогами до ефективних цілей (реалістичність, узгодженість, стимулювальний ефект). Вивчити особливості встановлення цілей для різних рівнів управління. Визначити, як цілі впливають на мотивацію та стратегічний розвиток. Визначити основні методи формування цілей (аналітичний, експертний, метод мозкового штурму, метод сценаріїв). Ознайомитися з використанням КРІ та інших показників для постановки цілей. Вивчити роль стратегічного планування при формуванні цілей. Визначити приклади практичного застосування методів формування цілей у компаніях.

### **Література**

#### **Основна**

1-9

## **ТЕМА 5. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРЯМОГО ТА НЕПРЯМОГО ВПЛИВУ ЯК ОСНОВНИЙ ЕТАП РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ**

### **Ключові терміни і поняття**

Зовнішнє середовище, макросередовище, мікросередовище, PESTEL-аналіз, політичні фактори, економічні фактори, соціальні фактори, технологічні фактори, конкуренти, постачальники, споживачі, п'ять сил Портера, можливості, загрози, стратегія

### **Контрольні питання**

1. Характеристика зовнішнього середовища.
2. Аналіз середовища непрямої дії.
3. Аналіз середовища прямого впливу.

### **Питання для обговорення**

1. Визначте особливості аналізу зовнішньої середовища.
2. Перелічіть головні питання загальної характеристики галузі.
3. Що таке ключові фактори успіху? Які типи ключових факторів успіху Ви знаєте?
4. Визначте підходи до аналізу привабливості галузі.
5. Поясніть сутність та складові PEST-аналізу.

6. Що таке сили конкуренції?
7. Поясніть сутність та визначте складові аналізу п'яти сил конкуренції (за М. Портером).
8. Які фактори – сили конкуренції, що здійснюють безпосередній вплив на діяльність організації, крім п'яти за М. Портером, Ви можете ви-значити додатково.
9. Яке місце займає аналіз зовнішнього середовища в процесі розробки стратегії. Які висновки дають змогу зробити PEST-аналіз та аналіз п'яти сил конкуренції за М. Портером.

### **Кейси**

26-35

### **Методичні рекомендації**

Вивчити поняття зовнішнього середовища підприємства та його роль у стратегічному управлінні. Ознайомитися з компонентами зовнішнього середовища (макросередовище та мікросередовище). Визначити фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність організації (економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні). Вивчити взаємозв'язок зовнішнього середовища з формуванням стратегії. Вивчити методи оцінки макросередовища (PESTEL-аналіз: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові фактори). Ознайомитися з принципами прогнозування змін у середовищі непрямої дії. Визначити можливості та загрози для організації, що виникають із макросередовища. Вивчити приклади використання PESTEL-аналізу в практиці компаній. Вивчити поняття мікросередовища (конкуренти, постачальники, споживачі, партнери, посередники). Ознайомитися з моделлю «П'ять сил Портера» для оцінки конкурентного середовища. Визначити сильні та слабкі сторони конкурентів та власної компанії. Вивчити методи збору інформації про ринок і конкурентів. Ознайомитися з прикладами стратегічних рішень на основі аналізу прямого впливу.

### **Література**

## Основна

### 1-9

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. МЕТОДИ АНАЛІЗУ, ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

## ТЕМА 6. МЕТОДИ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

### Ключові терміни і поняття

SPACE-аналіз, стратегічна позиція, фінансова сила, конкурентна перевага, стабільність середовища, ризик, стратегічні групи, критерії класифікації, конкуренція, бенчмаркінг, внутрішній бенчмаркінг, конкурентний бенчмаркінг, функціональний бенчмаркінг, загальнопромисловий бенчмаркінг, покращення процесів.

### Контрольні питання

1. SPACE-аналіз.
2. Стратегічні групи конкурентів.
3. Бенчмаркінг.

### Питання для обговорення

1. Визначте цілі SPACE-аналізу.
2. Наведіть групи системних критеріїв оцінювання організації SPACE-аналізу.
3. За якою формулою визначають вектор позиції організації в SPACE-аналізі?
4. Які типи рекомендованих стратегій визначає стан вектора?
5. Визначить сутність та особливості поняття «стратегічна група конкурентів».
6. Наведіть етапи побудови карти стратегічних груп.
7. Сутність та процес еволюції бенчмаркінгу.
8. Типи та види бенчмаркінгу.
9. Принципи бенчмаркінгу.
10. Яке значення має бенчмаркінг в стратегічноорієнтованих дослідженнях?

## **Кейси**

36-40

### **Методичні рекомендації**

Вивчити поняття SPACE-аналізу та його роль у стратегічному плануванні. Ознайомитися з чотирма параметрами аналізу: стратегічна позиція фінансової сили, конкурентна перевага, стабільність бізнес-середовища, ризик. Визначити, як оцінювати кожний параметр та будувати графічне представлення результатів. Вивчити приклади застосування SPACE-аналізу для вибору стратегії підприємства. Вивчити поняття стратегічних груп у конкурентному середовищі. Ознайомитися з критеріями формування груп (рівень цін, асортимент продукції, канали збуту, технології). Визначити взаємозв'язок між стратегічними групами та конкуренцією. Вивчити приклади аналізу стратегічних груп у різних галузях. Вивчити визначення бенчмаркінгу та його мету (покращення процесів, підвищення ефективності). Ознайомитися з видами бенчмаркінгу (внутрішній, конкурентний, функціональний, загальнопромисловий). Визначити етапи проведення бенчмаркінгу (пошук об'єктів, збір даних, аналіз, впровадження змін). Вивчити приклади успішного застосування бенчмаркінгу у компаніях.

## **Література**

### **Основна**

1-9

## **ТЕМА 7. МЕТОДИ СИТУАТИВНОГО АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **Ключові терміни і поняття**

SWOT-аналіз, сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, SWOT-матриця, стратегічне управління, вертикальні ланцюжки цінностей, конкурентна перевага, система KANBAN, управління процесами, оптимізація ресурсів, стратегічні рішення.

### **Контрольні питання**

1. Особливості SWOT-аналізу. Аналіз внутрішнього середовища організації.
2. Аналіз зовнішнього середовища організації. Побудова SWOT-матриці.

### 3. Вертикальні ланцюжки цінностей. Система KANBAN.

#### **Питання для обговорення**

1. Визначте головні питання, що розкривають ситуативний аналіз організації.
2. Які складові SWOT-аналізу Ви знаєте?
3. Перелічіть компоненти внутрішнього аналізу.
4. Поясніть сутність аналізу ціннісного ланцюжка .
5. Як будується матриця можливостей?
6. Як будується матриця загроз?
7. Поясніть сутність методу складання профілю середовища.
8. Наведіть складові вертикального ланцюжка цінностей.
9. Які висновки можна зробити за результатами побудови та аналізу вертикального ланцюжка цінностей?
10. Мета створення системи KANBAN.

#### **Кейси**

41-45

#### **Методичні рекомендації**

*Вивчити поняття SWOT-аналізу та його роль у стратегічному управлінні. Ознайомитися з внутрішніми чинниками: сильні сторони (Strengths) та слабкі сторони (Weaknesses). Визначити методи збору інформації про внутрішнє середовище (ресурси, компетенції, процеси). Вивчити приклади внутрішнього аналізу компаній для формування стратегії. Вивчити зовнішні чинники: можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Ознайомитися з методами оцінки зовнішнього середовища (PESTEL-аналіз, аналіз конкурентів). Визначити правила побудови SWOT-матриці (поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів). Вивчити приклади використання SWOT-аналізу для прийняття стратегічних рішень. Вивчити поняття вертикальних ланцюжків цінностей та їх роль у створенні конкурентної переваги. Ознайомитися з основними етапами формування ланцюжків цінностей. Вивчити поняття та принципи системи KANBAN для управління виробничими та бізнес-процесами. Визначити*

*взаємозв'язок між ланцюжками цінностей, ефективністю процесів та стратегічними цілями*

## **Література**

### **Основна**

**1-9**

## **ТЕМА 8. МЕТОДИ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

### **Ключові терміни і поняття**

Портфельний аналіз, матриця BCG, зірки, питання, дійну корову, собака, матриця Ансоффа, розширення ринку, розвиток продукту, диверсифікація, матриця McKinsey, привабливість ринку, конкурентна позиція, Shell DPM, матриця Хофера-Шендела, матриця ADL, життєвий цикл продукту, база даних PIMS, рентабельність, стратегічне планування.

### **Контрольні питання**

1. Сутність портфельного аналізу. Матриця Бостонської консалтингової групи
2. Модель «Продукт – ринок» І. Ансоффа. Тривимірна матриця Д. Абеля
3. Матриця McKinsey (матриця General Electric)
4. Модель Shell / DPM. Модель Хофера-Шендела
5. Матриця балансу життєвого циклу Arthur D. Little
6. Модель стратегічного аналізу (база даних PIMS)

### **Питання для обговорення**

1. Етап проведення аналізу портфеля бізнесів.
2. Що таке локальні та системні критерії вибору і де їх використовують?
3. Складові матриці Бостонської консультативної групи.
4. Поясніть сутність моделі «Продукт – ринок» І. Ансоффа .
5. Матриця McKinsey (матриця General Electric) «Привабливість галузі – конкурентна позиція».
6. Надайте характеристику дев'яти стратегічних позицій бізнесу моделі Shell / DPM.

7. На яких засадах базується «Матриця балансу життєвого циклу Arthur D. Little?».
8. На які головні питання організація може одержати відповідь за допомогою моделі PIMS?

### **Кейси**

46-48

### **Методичні рекомендації**

*Вивчити поняття портфельного аналізу та його роль у стратегічному управлінні. Ознайомитися з принципами матриці BCG (зірки, питання, дійну корову, собаку). Визначити критерії для класифікації бізнес-одиниць (частка ринку, темпи зростання ринку). Вивчити приклади використання BCG для прийняття стратегічних рішень. Вивчити матрицю Ігоря Ансоффа (розширення ринку, розвиток продукту, диверсифікація). Ознайомитися з прикладами стратегій росту підприємства. Визначити суть трьох вимірів матриці Д. Абеля для оцінки стратегічних альтернатив. Вивчити методи аналізу ризиків і перспектив на основі цих моделей. Вивчити матрицю McKinsey/GE як інструмент оцінки бізнес-портфеля. Ознайомитися з критеріями оцінки (привабливість ринку та конкурентна позиція). Визначити, як матриця допомагає у виборі стратегії інвестування та розвитку. Вивчити модель Shell / DPM для портфельного аналізу на основі привабливості ринку. Ознайомитися з моделлю Хофера-Шендела для управління стратегічними бізнес-одиницями. Визначити особливості використання цих моделей у прогнозуванні та плануванні. Вивчити матрицю ADL для аналізу бізнес-одиниць залежно від життєвого циклу та конкурентної позиції. Ознайомитися з принципами стратегічного управління на різних етапах життєвого циклу продукту. Визначити приклади застосування ADL у практиці компаній. Вивчити суть PIMS (Profit Impact of Market Strategy) як інструменту аналізу рентабельності та ефективності стратегій. Ознайомитися з методами збору та використання даних PIMS для стратегічного планування. Визначити приклади, як PIMS допомагає прогнозувати прибутковість бізнес-одиниць*

## Література

### Основна

1-9

## ТЕМА 9. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ

### Ключові терміни і поняття

Планування, етапи, ресурси, структура, відповідальність, мотивація, комунікація, КРІ, кейси, моніторинг, оцінка ефективності, КРІ, фінансовий контроль, виконання, коригування, Balanced Scorecard, відхилення.

### Контрольні питання

1. Особливості реалізації стратегії.
2. Стратегічний контроль.
3. Проблеми впровадження стратегії в Україні.

### Питання для обговорення

1. Визначте етапи процесу реалізації стратегії.
2. Розкажіть, забезпечення яких взаємозв'язків містить реалізація стратегії.
3. Поясніть сутність 7S-матриці McKinsey та надайте опис складових.
4. Наведіть п'ять підходів до реалізації стратегічних змін, розроблених консалтинговою компанією ADL.
5. Які питання належать до проблем, пов'язаних з реалізацією стратегії?
6. Надайте рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації стратегії. Наведіть характеристики успішного стратегічного контролю.
7. Визначте етапи стратегічного контролю.
8. Визначте сучасні тенденції розвитку стратегічного контролю.
9. Які переваги має зовнішній контроль?
10. Надайте рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації стратегії.
11. Яке місце в стратегічному управлінні займає етап процесу реалізації стратегії?

### Методичні рекомендації

Вивчити етапи реалізації стратегії: постановка цілей, розробка планів, розподіл ресурсів, контроль виконання. Звернути увагу на організаційну структуру та роль керівництва: як управлінці забезпечують виконання стратегії. Дослідити фактори успішної реалізації: ресурси, компетенції, мотивація персоналу, комунікація. Порівняти теорію та практику в різних компаніях (міжнародних і українських). Вивчити методи стратегічного контролю: контроль за результатами, контроль за виконанням планів, фінансовий контроль, контроль стратегічних показників. Розібрати ключові показники ефективності (KPI) для стратегічного контролю. Розглянути коригуючі дії у разі відхилень від плану. Зрозуміти специфіку українського бізнес-середовища та основні проблеми: нестабільність економіки; корупція та бюрократія; обмежені ресурси; слабкий стратегічний менеджмент у частині середніх і малих компаній. Потрібно також знати культурні та організаційні особливості, які впливають на реалізацію стратегії. Подумати над прикладами рішень і адаптацій стратегії в українських компаніях.

## **Література**

### **Основна**

**1-9**

## **ТЕМА 10. ЕФЕКТ СИНЕРГІЇ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

### **Ключові терміни і поняття**

Синергія, сумарний ефект, додатковий результат, взаємодія, фінансова, операційна, маркетингова, технологічна, кадрова, економія витрат, збільшення доходів, конкурентна перевага, джерела, ресурси, знання, технології, ринки, команди, ефекти, ROI, NPV, IRR, оцінка витрат, взаємна підтримка, від'ємний синергізм, конфлікти, несумісність процесів, ефективність, інноваційність.

### **Контрольні питання**

1. Сутність та особливості поняття «синергія».
2. Види синергізму.
3. Визначення ефекту синергії.

### **Питання для обговорення**

1. Дайте визначення поняття «синергізм».
2. Визначте джерела синергізму.
3. Наведіть переваги синергізму.
4. Які ефекти відносять до синергії?
5. Надайте опис видів синергії.
6. Як розраховується ефект синергії з використанням основних показників оцінки ефективності інвестицій?
7. Поясніть сутність оцінки ефекту синергії з орієнтацією на витрати.
8. Як оцінюється ефект синергії з урахуванням взаємної підтримки?
9. Назвіть причини від'ємного синергізму.
10. Яке значення має синергетичний ефект в стратегічному управлінні?

### **Методичні рекомендації**

Вивчити основне визначення: синергія = ефект, коли сумарний результат спільної діяльності перевищує суму окремих результатів. Розібратися у характерних рисах синергії: взаємодія, додатковий ефект, нематеріальні переваги. Приклади з бізнесу: об'єднання компаній, інтеграція підрозділів, спільні проєкти. Вивчити типи синергізму та вміти визначити ефект синергії.

### **Література**

#### **Основна**

**1-9**

## **ТЕМА 11. ЗБАЛАНСОВАНІ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

### **Ключові терміни і поняття**

Історія BSC, стратегічне управління, фінансові показники, нефінансові показники, взаємозв'язок показників, довгострокова перспектива, ключові фактори успіху, принципи побудови, баланс показників, вимірюваність, переваги, обмеження, фінансово-орієнтована модель, стратегічна модель,

операційна модель, адаптована модель, комплексна оцінка ефективності, інтеграція підрозділів, мотивація, контроль ефективності.

### **Контрольні питання**

1. Історія збалансованої системи показників та її властивості
2. Принципи побудови, переваги та обмеження збалансованої систем показників
3. Порівняльна характеристика збалансованих моделей оцінювання ефективності діяльності організації

### **Питання для обговорення**

1. Сутність збалансованої системи показників (BSC).
2. Особливості моделі «Бортове табло».
3. Що є основою концепції піраміди ефективності?
4. На яких перспективах ґрунтується модель EP2M?
5. З якою метою розроблена модель «Квантове вимірювання досягнень»?
6. Особливості концепції «Вимірювання досягнень за версією «Ернст & Янг».
7. На які цілі орієнтована модель «Ділове вікно управління»?
8. Відмінність концепції «Катерпіллар» від інших систем показників.
9. Особливості концепції «Хьюлетт-Паккард».
10. Відмінність моделі «ДжАйКейс» (Case).

### **Методичні рекомендації**

Вивчити історію появи BSC: Роберт Каплан і Девід Нортон, 1992 рік. Зрозуміти, для чого вона створена – інтеграція фінансових і нефінансових показників для стратегічного управління. Розібрати властивості BSC: стратегічна орієнтація, баланс фінансів і нематеріальних показників, взаємозв'язок між показниками, фокус на довгостроковій перспективі. Приклади застосування у різних організаціях: бізнес, державний сектор, некомерційні організації. Вивчити основні принципи побудови, переваги та обмеження BSC. Вивчити різні моделі BSC.

### **Література**

#### **Основна**

**1-9**

## **ТЕМА 12. СТРАТЕГІЧНА КАРТА ЦІЛЕЙ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ**

### **Ключові терміни і поняття**

Стратегічна карта, цілі, перспективи, фінансова перспектива, клієнтська перспектива, внутрішні процеси, навчання і розвиток, взаємозв'язок цілей, показники, ROI, прибуток, рентабельність, задоволеність клієнтів, утримання клієнтів, ефективність процесів, якість, терміни, компетенції, мотивація персоналу, інновації, вимірюваність, баланс показників, логічні взаємозв'язки, стратегічні цілі, адаптація, коригування, BSC.

### **Контрольні питання**

1. Сутність та складові стратегічної карти цілей.
2. Показники стратегічної карти цілей.
3. Рекомендації щодо побудови стратегічної карти цілей збалансованої системи показників.

### **Питання для обговорення**

1. Дайте визначення поняття «стратегічна карта цілей».
2. Які результати описує фінансова складова?
3. Які результати описує клієнтська складова?
4. Які результати описує внутрішня складова?
5. Які результати описує складова навчання й розвитку?
6. Наведіть загальний алгоритм каскадування стратегічної карти цілей.
7. Наведіть основні напрямки показників кожної перспективи СКЦ.
8. Поясніть зв'язок ЗСП з системою мотивації.
9. Поясніть зв'язок ЗСП з бюджетуванням.
10. Яке місце і значення займає стратегічна карта цілей та збалансована система показників у стратегічному управлінні?

### **Методичні рекомендації**

Вивчити визначення: стратегічна карта цілей – візуальне відображення стратегічних цілей організації та їх взаємозв'язків. Розібрати складові: фінансова перспектива, клієнтська перспектива, внутрішні процеси, навчання та розвиток

(перспектива росту і навчання). Звернути увагу на взаємозв'язок цілей між різними перспективами. Вивчити основні показники стратегічної карти цілей.

## **Література**

### **Основна**

**1-9**

## **ТЕМА 13. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

### **Ключові терміни і поняття**

Стратегічна інформація, інформаційно-аналітичне забезпечення, збір даних, обробка інформації, аналіз, внутрішні дані, зовнішні дані, конкурентна інформація, фінансова інформація, нефінансова інформація, інформаційна система, бази даних, аналітичні модулі, прогнозування, звітність, ERP, BI-системи, облік, контроль, стратегічний контролінг, KPI, BSC, оцінка ефективності, аналіз відхилень, довгострокові результати, підтримка прийняття рішень.

### **Контрольні питання**

1. Сутність стратегічної інформації. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління
2. Інформаційна система стратегічного управління
3. Облік та контроль в системі стратегічного управління. Стратегічний контролінг

### **Питання для обговорення**

1. Визначте характерні риси стратегічної інформації.
2. Що таке інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління? Яка його мета?
3. Що таке бази стратегічних даних?
4. Чого потребує формування інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління на основі баз стратегічних даних?
5. Що таке стратегічний моніторинг? Які умови його реалізації?

6. Опишіть інформаційну систему в стратегічному управлінні.
7. Скільки і які рівні має інформаційно-управлінська система організації?
8. Охарактеризуйте підходи до координації діяльності інформаційних підсистем обох рівнів.
9. Які ознаки ідеальної інформаційно-аналітичної системи організації?
10. Що таке корпоративна інформаційна система?
11. Стратегічний облік: поняття та характерні риси.
12. Що таке стратегічний контроль? Яка його роль?
13. Назвіть основні типи стратегічного контролю в організації.
14. В чому полягає проблема при визначенні взаємозв'язку та співвідношення стратегічного і поточного контролю?
15. Які властивості стратегічного контролю як виду управлінської діяльності?
16. Назвіть основні етапи стратегічного контролю.
17. Опишіть підсистеми стратегічного контролю в організації.
18. Що таке стратегічний контролінг?

### **Методичні рекомендації**

Вивчити визначення стратегічної інформації: дані, необхідні для формування, реалізації та контролю стратегії організації. Зрозуміти роль інформаційно-аналітичного забезпечення: збір, обробка, аналіз інформації для прийняття стратегічних рішень. Вивчити джерела та види стратегічної інформації: внутрішні дані, зовнішнє середовище, конкурентна інформація, фінансова та нефінансова інформація. Вивчити структуру і компоненти ІС стратегічного управління: бази даних, аналітичні модулі, інструменти прогнозування, звітність. Розібрати, як ІС забезпечує підтримку прийняття рішень на стратегічному рівні. Приклади використання сучасних ERP та BI-систем у стратегічному управлінні. Вивчити роль обліку та контролю: відстеження виконання стратегії, оцінка ефективності, своєчасне виявлення відхилень. Розібрати сутність стратегічного контролінгу: поєднання фінансового та нефінансового контролю, орієнтація на довгострокові результати, підтримка

прийняття рішень. Вивчити методи та інструменти контролінгу: KPI, BSC, аналіз відхилень, прогнозування.

## **Література**

### **Основна**

**1-9**

## **ТЕМА 14. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

### **Ключові терміни і поняття**

Соціально-психологічний супровід, стратегічні зміни, психологічна підтримка, комунікація, навчання, мотиваційні програми, адаптація персоналу, опір змінам, організаційна культура, цінності, норми, традиції, поведінка співробітників, стратегічне управління, інтеграція підрозділів, командна робота, лідерство, інноваційність, стратегічний розвиток, планування змін, довгострокові цілі, аналіз поля сил, фактори підтримки, фактори опору, баланс сил, управління змінами.

### **Контрольні питання**

1. Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін
2. Організаційна культура в системі стратегічного управління
3. Стратегічний організаційний розвиток. «Аналіз поля сил»

### **Питання для обговорення**

1. Охарактеризуйте формальні та неформальні відносини людей всередині організації.
2. Що таке соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління? Яка його роль?
3. Охарактеризуйте організаційну культуру організації. Яке місце вона посідає в системі стратегічного управління?
4. Як класифікується організаційна культура?
5. Які складові організаційної культури? Охарактеризуйте їх.

6. Опишіть способи відстоювання «своєї» культурної орієнтації в організації.
7. Хто є носіями елементів організаційної культури?
8. Які особливості комунікаційної мережі, що базується на організаційній культурі?
9. Що таке стратегічний організаційний розвиток організації?
10. Опишіть рівні стратегічного організаційного розвитку.
11. Ким здійснюється стратегічний організаційний розвиток в організації?
12. Які фактори сприяють і перешкоджають стратегічному організаційному розвитку?
13. Опишіть модель «силового поля» К. Левіна.
14. Які умови забезпечують стратегічний розвиток організації?
15. Які характеристики в кожній групі виявляє «Аналіз поля сил»?
16. Які інструменти використовують для впливу на окремі групи при «Аналізі поля сил»?

### **Кейси**

49-50

### **Методичні рекомендації**

Вивчити сутність: супровід змін, що враховує поведінку, мотивацію та ставлення персоналу. Розібрати складові системи: психологічна підтримка, комунікація, навчання, мотиваційні програми, адаптація співробітників. Звернути увагу на роль у успішному впровадженні стратегічних змін та зниженні опору персоналу. Вивчити визначення організаційної культури: сукупність цінностей, норм, традицій, що впливають на поведінку співробітників і реалізацію стратегії. Розібрати роль культури у стратегічному управлінні: підтримка змін, інтеграція підрозділів, формування командної роботи. Ознайомитися з елементами культури, які сприяють стратегічному розвитку: лідерство, комунікація, мотивація, інноваційність. Вивчити поняття стратегічного розвитку: планування і впровадження змін для досягнення довгострокових цілей організації. Зрозуміти метод «Аналіз поля сил» (Lewin): оцінка сили факторів, що підтримують зміни, та факторів опору змінам.

Навчитися застосовувати цей метод для стратегічного планування та управління змінами.

## **Література**

### **Основна**

**1-9**

## СИТУАЦІЇ

### **Завдання 1: Аналіз зовнішнього середовища**

Ситуація: Ви працюєте в аналітичному відділі компанії, яка займається виробництвом електронних гаджетів. Ринок дуже конкурентний, і кожного року з'являються нові інноваційні компанії. Вам доручили провести аналіз зовнішнього середовища, щоб визначити можливості та загрози для компанії.

Запитання для обговорення:

1. Які інструменти ви використаєте для аналізу зовнішнього середовища?
2. Які основні фактори зовнішнього середовища можуть впливати на вашу компанію?
3. Як ви вважаєте, які потенційні загрози та можливості можуть виникнути для компанії на цьому ринку?

### **Завдання 2: Формулювання місії та бачення компанії**

Ситуація: Ви – член команди управління стартапу, який розробляє екологічно чисті засоби для догляду за домом. Компанія хоче сформулювати свою місію та бачення, щоб правильно визначити свій стратегічний напрямок.

Запитання для обговорення:

1. Яким ви бачите бачення компанії, що розробляє екологічно чисті продукти? Які цінності повинні лежати в його основі?
2. Як місія компанії допоможе їй виділитися серед конкурентів?
3. Які стратегічні цілі можуть відповідати місії та бачення вашого стартапу?

### **Завдання 3: Вибір конкурентної стратегії**

Ситуація: Велика мережа продуктових магазинів планує вийти на новий ринок у невеликому місті. Вони помітили, що в цьому регіоні вже є кілька сильних локальних мереж із хорошою репутацією. Ваша задача – запропонувати конкурентну стратегію для цієї мережі.

Запитання для обговорення:

1. Яку конкурентну стратегію (лідерство в зниженні витрат, диференціація чи фокусування) ви б обрали для цієї мережі? Чому?
2. Які ризики можуть виникнути при реалізації обраної вами стратегії?

3. Як компанія може адаптувати свою стратегію під специфіку нового ринку?

#### **Завдання 4: Оцінка стратегічної успішності**

Ситуація: На прикладі відомої міжнародної компанії, яка пережила успіхи та невдачі (наприклад, Nokia), проаналізуйте причини її стратегічних змін. Компанія не змогла зберегти лідерство у певний момент, і ваше завдання – зрозуміти, чому так сталося.

Запитання для обговорення:

1. Які фактори призвели до спаду успішності компанії?
2. Які дії могла б зробити компанія, щоб уникнути стратегічних невдач?
3. Як компанія може повернути свої конкурентні позиції на ринку?

#### **Завдання 5: Реалізація стратегії на основі SWOT-аналізу**

Ситуація: Ви – частина управлінської команди виробника одягу середнього цінового сегмента. На основі проведеного SWOT-аналізу ви бачите, що сильними сторонами є впізнаваність бренду та налагоджені виробничі процеси, слабкими – відсутність онлайн-продажів. Головна можливість – зростання попиту на онлайн-шопінг, загроза – зниження платоспроможності населення через економічну кризу.

Запитання для обговорення:

1. Які стратегічні рішення ви можете запропонувати для підсилення сильних сторін компанії та використання можливостей?
2. Як компанія може мінімізувати свої слабкі сторони та загрози?
3. Які ресурси потрібні компанії для успішної реалізації запропонованих рішень?

#### **Завдання 6: Оцінка альтернативних стратегій**

Ситуація: Невеликий IT-стартап планує або розширювати свій бізнес на міжнародний ринок, або залишатися в межах національного ринку, зосереджуючись на нових продуктах. Кожна з цих стратегій має свої ризики та можливості.

Запитання для обговорення:

1. Які фактори варто враховувати при виборі між цими двома стратегіями?
2. Які ризики можуть виникнути у випадку розширення на міжнародний ринок?
3. Як вибір стратегії вплине на структуру та ресурси компанії?

### **Завдання 7: Розробка стратегії для стартапу**

Ситуація: Молодий підприємець має ідею для стартапу в сфері технологій. Він прагне створити платформу для онлайн-навчання, але не знає, як правильно визначити стратегію свого бізнесу. Він зібрав невелику команду, але в них обмежені ресурси.

Запитання для обговорення:

1. Які ключові елементи стратегії необхідно врахувати стартапу на початковому етапі?
2. Які методи визначення стратегії можуть бути застосовані в даній ситуації?
3. Які можливі ризики можуть виникнути під час реалізації стратегії?

### **Завдання 8: Корпоративна стратегія великої компанії**

Ситуація: Велика міжнародна компанія, що працює у сфері виробництва споживчих товарів, стикається зі зниженням ринкових часток через зростаючу конкуренцію. Керівництво вирішує переглянути свою корпоративну стратегію.

Запитання для обговорення:

1. Які підходи до визначення стратегії можуть бути використані для оновлення корпоративної стратегії компанії?
2. Як зміна зовнішнього середовища може вплинути на стратегічні рішення компанії?
3. Які інструменти стратегічного управління можуть бути корисними для аналізу ситуації?

### **Завдання 9: Соціальна відповідальність та стратегія**

Ситуація: Компанія середнього розміру, що спеціалізується на виробництві меблів, планує інтегрувати соціальну відповідальність у свою

бізнес-стратегію. Вони прагнуть зменшити свій екологічний слід і покращити репутацію бренду.

Запитання для обговорення:

1. Як соціальна відповідальність може вплинути на стратегічне управління організацією?
2. Які стратегії можуть бути застосовані для інтеграції соціальної відповідальності у бізнес-модель?
3. Як можна виміряти ефективність впровадження соціально відповідальної стратегії?

### **Завдання 10: Глобалізація та стратегічні рішення**

Ситуація: Компанія, що успішно працює на внутрішньому ринку, розглядає можливість виходу на міжнародні ринки. Вони не знають, які стратегії вибрати для глобалізації.

Запитання для обговорення:

1. Які стратегії можуть бути застосовані для виходу на міжнародні ринки?
2. Які фактори слід врахувати при розробці міжнародної стратегії?
3. Які можливі виклики можуть виникнути під час глобалізації?

### **Завдання 11: Реструктуризація місії компанії «БіоПродукт»**

Ситуація: Компанія «БіоПродукт» займається виробництвом органічних продуктів харчування і користується популярністю серед покупців, які підтримують екологічний стиль життя. Однак, останнім часом конкуренція зросла, і на ринку з'явилися нові компанії з більш доступними цінами та ширшим асортиментом. Керівництво «БіоПродукт» вирішило переглянути місію компанії, щоб підкреслити свої конкурентні переваги та залучити нових клієнтів.

Завдання:

1. Розробіть нову місію компанії «БіоПродукт», яка б відповідала поточним потребам ринку та стратегічним цілям компанії.
2. Оцініть, як нова місія може вплинути на лояльність клієнтів і позиціонування компанії на ринку.

3. Запропонуйте стратегію впровадження нової місії та забезпечення підтримки серед працівників.

### **Завдання 12: Глобальна експансія «РобоТех»**

Ситуація: «РобоТех» – компанія, яка спеціалізується на розробці робототехнічних рішень для промисловості. Після кількох років успішної діяльності на внутрішньому ринку, компанія планує вихід на міжнародний рівень. Для цього потрібно переглянути місію, щоб вона відповідала глобальним амбіціям і відображала прагнення компанії до інновацій та технологічного лідерства.

Завдання:

1. Запропонуйте нову місію компанії «РобоТех», яка буде актуальною для міжнародних ринків.
2. Проаналізуйте можливі виклики, які можуть виникнути при адаптації місії до різних культурних контекстів.
3. Розробіть план дій щодо комунікації нової місії як для зовнішніх, так і для внутрішніх аудиторій.

### **Завдання 13: Соціальна відповідальність компанії «ЕнергоСвіт»**

Ситуація: Компанія «ЕнергоСвіт» займається виробництвом та постачанням електроенергії, використовуючи традиційні джерела. У зв'язку з глобальними тенденціями до декарбонізації, компанія прийняла рішення спрямувати свою діяльність на розвиток відновлюваних джерел енергії. Це вимагає перегляду місії, щоб підкреслити орієнтацію на екологічну стійкість та соціальну відповідальність.

Завдання:

1. Сформулюйте місію, яка відображає нові стратегічні пріоритети «ЕнергоСвіт» у сфері екологічної стійкості.
2. Оцініть, як зміна місії може вплинути на імідж компанії серед стейкхолдерів.
3. Запропонуйте заходи, які допоможуть інтегрувати нову місію в корпоративну культуру.

### **Завдання 14: Переформулювання місії для стартапу «АгроТех»**

Ситуація: «АгроТех» – стартап, який розробляє технології для оптимізації агровиробництва. Компанія почала з впровадження нових систем поливу, але тепер розширює свої послуги, включаючи автоматизацію збору врожаю та моніторинг ґрунтів. У зв'язку з розширенням послуг виникла необхідність переглянути місію, щоб вона відповідала новим напрямкам розвитку.

Завдання:

1. Запропонуйте місію для стартапу «АгроТех», яка враховуватиме розширений спектр послуг.
2. Проаналізуйте, як нова місія може допомогти стартапу залучити додаткові інвестиції та партнерів.
3. Розробіть план реалізації місії, який включає залучення співробітників і комунікацію з клієнтами.

### **Завдання 15: Місія та корпоративна етика компанії «МедіаТех»**

Ситуація: «МедіаТех» надає цифрові маркетингові послуги, але стикнулася з критикою через використання персональних даних клієнтів у рекламних цілях. Компанія вирішила оновити свою місію, щоб включити принципи етичного використання даних та захисту приватності.

Завдання:

1. Сформулюйте нову місію «МедіаТех», яка підкреслює етичний підхід до роботи з даними.
2. Оцініть, які зміни в корпоративній політиці будуть потрібні для відповідності новій місії.
3. Запропонуйте заходи для підтримки нової місії серед працівників та клієнтів.

Ці кейси дають змогу студентам поєднати теоретичні знання з практичними ситуаціями, розвиваючи навички стратегічного мислення та прийняття рішень в управлінні інноваціями.

### **Завдання 16: Перегляд цілей компанії «АльфаТех»**

Компанія «АльфаТех» спеціалізується на виробництві побутової техніки, однак останні роки ринок став більш конкурентним, а попит на традиційну продукцію знижується. Завдання студентів – провести аналіз зовнішнього середовища компанії, визначити, як поточні цілі впливають на її конкурентоспроможність, і запропонувати оновлені стратегічні цілі, які враховують поточні виклики ринку.

**Завдання 17:** Вихід на новий ринок: цілі компанії «Екоспорт»

Малий бізнес «Екоспорт» виробляє екологічне спортивне обладнання. Компанія планує вийти на ринки ЄС, але не має чіткого розуміння, які цілі поставити для цього виходу. Студентам пропонується розробити цілі компанії на 3–5 років, орієнтуючись на такі критерії, як збільшення частки ринку, екологічність та впізнаваність бренду.

**Завдання 18:** Відновлення після кризи: стратегічні цілі компанії «Смакота»

Під час пандемії компанія «Смакота», що займається ресторанним бізнесом, зазнала суттєвих фінансових збитків. Її мета – відновити прибутковість упродовж наступних трьох років. Студентам пропонується визначити відповідні стратегічні цілі для компанії, враховуючи потребу в скороченні витрат, оптимізації ресурсів та розширенні послуг.

**Завдання 19:** Оцифрування бізнес-процесів у компанії «Логіст»

Компанія «Логіст», що займається міжнародною логістикою, прагне автоматизувати більшість своїх процесів і зробити їх цифровими. Завдання студентів – сформулювати стратегічні цілі оцифрування, орієнтуючись на підвищення ефективності, покращення обслуговування клієнтів і зниження витрат.

**Завдання 20:** Зміна корпоративної культури в «Нова енергія»

Компанія «Нова енергія», що займається альтернативною енергетикою, хоче змінити корпоративну культуру, щоб залучити молодих спеціалістів і стимулювати інновації. Студенти повинні розробити цілі, які допоможуть компанії змінити корпоративну культуру, підвищити залученість працівників і сприяти творчому середовищу.

**Завдання 21:** Сталий розвиток: стратегія для «Екопродукти»

«Екопродукти» – це компанія, яка виробляє екологічно чисті товари. Компанія хоче стати лідером на ринку екологічної продукції та шукає способи оптимізувати свою виробничу діяльність. Студенти мають сформулювати стратегічні цілі сталого розвитку, враховуючи енергозбереження, зменшення відходів і впливу на довкілля.

**Завдання 22:** Інноваційний розвиток компанії «ТехноПром»

Компанія «ТехноПром» розробляє технологічні продукти, але за останні кілька років її розвиток уповільнився. Мета керівництва – стимулювати інновації та створювати нові продукти. Студентам пропонується розробити стратегічні цілі для інноваційного розвитку компанії, які сприятимуть зростанню конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

**Завдання 23:** Розширення лінії продуктів у компанії «ФармаСолюшнс»

«ФармаСолюшнс» займається виробництвом медичних препаратів і планує розширити свою продуктову лінійку, орієнтуючись на ринок біопрепаратів. Завдання студентів – визначити цілі для реалізації цього плану, враховуючи потребу в дослідженнях, інноваціях і виході на нові ринки.

**Завдання 24:** Позичування бренду «Культура» на міжнародному ринку

Компанія «Культура» виробляє сувенірну продукцію, пов'язану з українською культурою. Вона хоче розширити присутність на міжнародному ринку, але не має чітких цілей. Завдання студентів – визначити стратегічні цілі для цього виходу на міжнародний ринок, зосереджуючись на підвищенні впізнаваності бренду та адаптації продукції до культурних особливостей інших країн.

**Завдання 25:** Оновлення місії та бачення компанії «GreenIT»

«GreenIT» – IT-компанія, що спеціалізується на рішеннях для енергозбереження. Керівництво компанії хоче оновити місію та бачення для відповідності сучасним ринковим трендам. Студентам пропонується розробити стратегічні цілі, які підтримають оновлені місію та бачення компанії, а також врахують потребу в інноваціях та сталому розвитку.

### **Завдання 26: Зміна законодавства та її вплив на компанію**

Ситуація: Компанія, що спеціалізується на виробництві пластикової упаковки, зіткнулася з новими екологічними вимогами уряду, які обмежують використання пластику в упаковці.

Завдання:

1. Які зовнішні фактори вплинули на бізнес?
2. Які загрози та можливості для компанії виникають у зв'язку з цими змінами?
3. Як компанія може адаптувати свою стратегію?

### **Завдання 27: Вплив нових технологій на галузь**

Ситуація: Конкурент вашої компанії впровадив нову технологію виробництва, яка дозволяє зменшити витрати і підвищити якість продукту.

Завдання:

1. Проаналізуйте зовнішнє середовище компанії з точки зору нових технологій.
2. Як ваша компанія може відповісти на цей виклик?
3. Які можливі варіанти стратегій можуть бути ефективними у цій ситуації?

### **Завдання 28: Зміни в поведінці споживачів**

Ситуація: Через зростання інтересу до здорового способу життя багато споживачів відмовляються від продукції з високим вмістом цукру.

Завдання:

1. Які соціальні фактори впливають на бізнес?
2. Які нові можливості відкриваються для компанії, якщо вона адаптується до потреб споживачів?
3. Розробіть пропозиції щодо змін в асортименті компанії.

### **Завдання 29: Зростання конкуренції на ринку**

Ситуація: У вашій галузі з'являється новий сильний конкурент, який пропонує аналогічну продукцію за нижчими цінами.

Завдання:

1. Оцініть конкуренцію як зовнішній фактор, що впливає на компанію.
2. Які стратегії можуть бути використані для збереження позицій на ринку?

3. Як компанія може диференціювати свій продукт, щоб залишатися конкурентоспроможною?

### **Завдання 30: Економічна криза та зміни купівельної спроможності**

Ситуація: Під час економічної кризи купівельна спроможність споживачів значно знизилася, і продажі вашої компанії падають.

Завдання:

1. Проаналізуйте економічні фактори, що впливають на бізнес.
2. Які антикризові заходи можна запропонувати для компанії?
3. Як компанія може змінити свою стратегію цін?

### **Завдання 31: Нові державні регуляції для галузі**

Ситуація: Держава ввела нові правила, що зобов'язують компанії в галузі надавати додаткову інформацію про свій продукт, що підвищує витрати на контроль якості.

Завдання:

1. Які юридичні фактори впливають на компанію?
2. Як нові регуляції впливають на конкурентну позицію вашої компанії?
3. Які зміни у внутрішніх процесах можуть знадобитися для дотримання нових стандартів?

### **Завдання 32: Тенденція до екологічної відповідальності**

Ситуація: Компанії в галузі починають активно використовувати екологічні пакувальні матеріали, оскільки це позитивно впливає на імідж серед споживачів.

Завдання:

1. Які екологічні фактори впливають на ринок?
2. Як компанія може використовувати цю тенденцію для підвищення власної конкурентоспроможності?
3. Чи може це вплинути на вартість продукції та лояльність споживачів?

### **Завдання 33: Зміни у валютному курсі**

Ситуація: Компанія-експортер зіткнулася зі значними коливаннями валютного курсу, що вплинуло на прибутковість її діяльності.

Завдання:

1. Оцініть економічні фактори зовнішнього середовища, що впливають на компанію.
2. Які можливі стратегії можуть знизити негативний вплив валютних коливань?
3. Які рішення можуть допомогти мінімізувати валютні ризики?

#### **Завдання 34: Вхід на новий ринок**

Ситуація: Компанія розглядає можливість виходу на ринок іншої країни, але виявила суттєві відмінності у споживчих вподобаннях і регуляціях.

Завдання:

1. Проаналізуйте фактори зовнішнього середовища для цільового ринку.
2. Які адаптаційні заходи необхідні для успішного виходу на новий ринок?
3. Які ризики можуть виникнути при вході на іноземний ринок?

#### **Завдання 35: Використання соціальних медіа для просування**

Ситуація: Компанія помітила, що її конкуренти ефективно використовують соціальні медіа для залучення молодшої аудиторії, чого компанія ще не робила.

Завдання:

1. Як соціальні фактори можуть вплинути на стратегію маркетингу компанії?
2. Які можливості може відкрити використання соціальних медіа для компанії?
3. Яку маркетингову стратегію варто розробити для ефективного охоплення молодшої аудиторії?

#### **Завдання 36: Аналіз п'яти сил Портера для ринку електромобілів**

Студенти мають провести аналіз п'яти сил Портера для компанії, яка планує вийти на ринок електромобілів. Вони повинні оцінити конкурентів, загрози з боку нових гравців, потужність постачальників, покупців та загрозу появи замінників.

#### **Завдання 37: SWOT-аналіз для стартапу у сфері ІТ**

Компанія, яка займається розробкою програмного забезпечення, планує розширити ринок збуту. Студенти повинні виконати SWOT-аналіз, оцінюючи

внутрішні сильні та слабкі сторони стартапу, а також зовнішні можливості та загрози.

**Завдання 38: PESTEL-аналіз для компанії з продажу органічної косметики**

Завдання полягає в тому, щоб студенти провели PESTEL-аналіз для компанії, яка виробляє органічну косметику, і визначили, як політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори можуть вплинути на її конкурентну позицію.

**Завдання 39: Матриця BCG для компанії, що випускає електроніку**

Студенти отримують інформацію про різні лінії продуктів компанії в електронній промисловості та мають побудувати матрицю BCG, визначивши «зірки», «дойних корів», «собак» та «знаки питання», щоб допомогти компанії обрати стратегію розвитку.

**Завдання 40: Конкурентний бенчмаркінг для кафе швидкого харчування**

Необхідно провести конкурентний бенчмаркінг для мережі кафе швидкого харчування, порівнюючи її ефективність з конкурентами на ринку за показниками обслуговування, ціновою політикою та якістю продукції.

**Завдання 41: Аналіз ринку та вибір стратегії для стартапу в сфері ІТ**

Ситуація: Стартап, що займається розробкою мобільних додатків, хоче вийти на новий ринок.

Завдання: Використати методи SWOT-аналізу та PESTEL для вибору стратегії входу на ринок.

**Завдання 42: Оцінка стратегії розвитку мережі кафе в умовах економічної кризи**

Ситуація: Велика мережа кафе шукає шляхи мінімізації ризиків.

Завдання: Проаналізувати можливості скорочення витрат і розробити план стратегічного управління кризовою ситуацією.

**Завдання 43: SWOT-аналіз для виходу виробника електроніки на міжнародний ринок**

Ситуація: Вітчизняний виробник електроніки планує розширення на новий ринок.

Завдання: Провести SWOT-аналіз для визначення потенційних ризиків і можливостей.

**Завдання 44: Оцінка конкурентної позиції компанії у сфері послуг доставки**

Ситуація: Невелика компанія з доставки продуктів шукає шляхи покращення конкурентоспроможності.

Завдання: Застосувати метод 'П'ять сил Портера' для аналізу конкурентної позиції на ринку.

**Завдання 45: Розробка антикризової стратегії для туристичного агентства**

Ситуація: Пандемія спричинила кризу у сфері туризму.

Завдання: Провести ситуаційний аналіз і запропонувати шляхи адаптації до нових умов.

**Завдання 46: Диверсифікована компанія (модель Shell / DPM)**

Компанія має бізнеси в різних галузях:

Енергетика (стабільний попит, середня прибутковість)

ІТ (швидке зростання, високі ризики)

Виробництво (спад попиту)

**Завдання:** Оцініть кожен напрям за двома критеріями: конкурентоспроможність і перспективність галузі. Запропонуйте портфельну стратегію.

**Завдання 47: Баланс портфеля (матриця Arthur D. Little)**

Компанія має продукти на різних стадіях життєвого циклу:

Новий продукт (впровадження)

Основний продукт (зростання)

Старий продукт (спад)

**Завдання:** За допомогою підходу Arthur D. Little оцініть баланс портфеля. Чи є він збалансованим? Які зміни варто внести?

**Завдання 48: Аналіз прибутковості (PIMS)**

Компанія має два підрозділи:

Підрозділ А: висока частка ринку, але низька рентабельність

Підрозділ В: низька частка, але висока рентабельність

**Завдання:** Використовуючи підхід PIMS, визначте, які фактори впливають на прибутковість. Який підрозділ є стратегічно більш перспективним?

#### **Завдання 49: Опір стратегічним змінам у великій компанії**

**Ситуація:** Велика виробнича компанія впроваджує нову цифрову систему управління виробництвом для підвищення ефективності. Топ-менеджмент очікує скорочення витрат і прискорення процесів, але співробітники на виробництві активно висловлюють протест і відмовляються змінювати звичні процеси.

**Завдання:**

1. Використовуючи метод «аналіз поля сил», визначте сили, що підтримують зміни, та сили опору.
2. Розробіть соціально-психологічні заходи, які допоможуть мінімізувати опір і мотивувати персонал.
3. Які елементи організаційної культури можна використати для підтримки змін?

#### **Завдання 50: Формування корпоративної культури в умовах гібридної роботи**

**Ситуація:** ІТ-компанія переходить на гібридний режим роботи: частина команди працює дистанційно, частина – в офісі. Керівництво помічає зниження командного духу, погіршення комунікації та зменшення залученості працівників. Це загрожує реалізації нової стратегії розвитку продуктів.

**Завдання:**

1. Визначте соціально-психологічні фактори, що впливають на реалізацію стратегії в гібридній команді.
2. Запропонуйте методи стратегічного організаційного розвитку для підтримки корпоративної культури та командної взаємодії.
3. Як оцінити ефективність заходів із соціально-психологічного супроводу?

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

### **1. Збутова концепція управління організацією характеризується:**

- 1) покращенням якості товарів без маркетингових досліджень;
- 2) активним використанням реклами та інших засобів стимулювання збуту;
- 3) проведенням маркетингових досліджень, вибором товарів, що користуються найбільшим попитом, здійсненням стратегічного планування;
- 4) прагненням до максимізації збуту товарів шляхом зниження цін на продукцію.

### **2. Ринкова концепція управління організацією характеризується:**

- 1) прагненням до максимізації збуту товарів шляхом зниження цін на продукцію;
- 2) активним використанням реклами та інших засобів стимулювання збуту;
- 3) покращенням якості товарів без маркетингових досліджень;
- 4) проведенням маркетингових досліджень, вибором товарів, що користуються найбільшим попитом, здійснення стратегічного планування.

### **3. Стратегічне управління базується на:**

- 1) концепції підприємства як «відкритої системи»;
- 2) концепції підприємства як «закритої системи»;
- 3) концепції підприємства як «соціотехнічної системи»;
- 4) концепції підприємства як «виробничої системи».

### **4. Визначте, якому з наведених визначень відповідає система довгострокового планування:**

- 1) система управління, яка базується на оптимальному розподілі ресурсів, раціональній організації виробництва, координації і контролю діяльності підрозділів і організації в цілому;
- 2) система управління, в основу якої покладено довгострокове планування обсягів продаж підприємства та управління виробничим потенціалом на основі тенденцій, які склалися в зовнішньому середовищі;
- 3) система управління, яка базується на аналізі внутрішніх можливостей фірми і зовнішніх конкурентних сил та пошуку шляхів найкращого використання

внутрішніх можливостей з урахуванням зовнішніх обмежень;

4) система управління, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

**5. Визначте, якому з наведених визначень відповідає система управління підприємством на основі контролю (бюджетування):**

1) система управління, яка базується на аналізі зовнішнього середовища та формуванні позитивного іміджу підприємства на ринку;

2) система управління, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей;

3) система управління, яка базується на аналізі внутрішніх можливостей фірми і зовнішніх конкурентних сил та пошуку шляхів найкращого використання внутрішніх можливостей з урахуванням зовнішніх обмежень;

4) система управління, яка базується на оптимальному розподілі ресурсів, раціональній організації виробництва, координації і контролю діяльності підрозділів і організації в цілому.

**6. Вкажіть, які з нижченазваних факторів зовнішнього середовища істотно не впливають на діяльність туристичної фірми:**

1) економічні;

2) науково-технологічні;

3) екологічні;

4) демографічні.

**7. Мікросередовище організації - це:**

- 1) сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість (збитковість) і перебувають під безпосереднім контролем державних органів влади;
- 2) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації, і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій;
- 3) сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість (збитковість) і перебувають під безпосереднім контролем власників, керівників та персоналу організації;
- 4) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації, і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

#### **8. Внутрішнє середовище організації - це:**

- 1) сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість (збитковість) і перебувають під безпосереднім контролем власників, керівників та персоналу організації;
- 2) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації, і на яку вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій;
- 3) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації, і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив;
- 4) сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість (збитковість) і перебувають під безпосереднім контролем державних органів влади.

#### **9. Вкажіть, який з наведених показників не береться до уваги в процесі аналізу галузі:**

- 1) прибутковість галузі;
- 2) правовий статус підприємства;
- 3) характер конкуренції та кількість підприємства у галузі (наявних і

потенційно можливих);

- 4) потрібний рівень якості для забезпечення конкурентоспроможності продукції.

**10. Вкажіть, який з наведених факторів макросередовища не відноситься до економічних:**

- 1) рівень та темпи інфляції;
- 2) питома вага наукомістких виробництв і продукції;
- 3) загальна кон'юнктура національного ринку;
- 4) переважна система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін.

**11. Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід полягає у визначенні величини виробничого потенціалу підприємства як:**

- 1) рівень відповідності прогресивним нормам і нормативним співвідношенням, заданими найбільш досконалими технологіями, організацією виробництва загалом;
- 2) сукупність вартісних оцінок ресурсів підприємства у порівнянні з аналогічними оцінками підприємства, яке є лідером у галузі;
- 3) рівень відповідності окремих складових потенціалу необхідному, дещо ідеалізованому уявленню про склад, структуру та механізми функціонування потенціалу, необхідному для виготовлення конкурентоспроможної продукції;
- 4) сума фізичних і вартісних оцінок окремих його складових.

**12. Ресурсний підхід полягає у визначенні величини виробничого потенціалу підприємства як:**

- 1) сукупність вартісних оцінок ресурсів підприємства у порівнянні з аналогічними оцінками підприємства, яке є лідером у галузі;
- 2) рівень відповідності окремих складових потенціалу необхідному, дещо ідеалізованому уявленню про склад, структуру та механізми функціонування потенціалу, необхідному для виготовлення конкурентоспроможної продукції;
- 3) сума фізичних і вартісних оцінок окремих його складових;
- 4) рівень відповідності прогресивним нормам і нормативним

співвідношенням, заданими найбільш досконалими технологіями, організацією виробництва загалом.

**13. Вкажіть, який з наведених методів використовується для визначення конкурентоспроможності товару:**

- 1) диференціальний метод;
- 2) метод бенчмаркінгу;
- 3) метод кривих освоєння;
- 4) сітьовий метод.

**14. Бенчмаркінг - це:**

- 1) метод визначення конкурентоспроможності організації шляхом зіставлення і порівняння основних показників і процесів підприємства з основними показниками і процесами інших підприємств, які функціонують у тій самій сфері;
- 2) метод виявлення конкурентних переваг підприємства на ринку, який полягає у визначенні ключових факторів успіху та порівняння їх з ключовими факторами успіху найсильнішого конкурента;
- 3) метод визначення конкурентоспроможності продукції шляхом зіставлення і порівняння основних параметрів та показників продукції підприємства з аналогічними параметрами і показниками продукції підприємства, яке є лідером на ринку;
- 4) метод виявлення конкурентних переваг підприємства на ринку, який полягає у визначенні конкурентоспроможності підприємства через частку ринку, яка йому належить.

**15. Місія фірми - це:**

- 1) загальна мета організації, яка відображає погляд вищого керівництва на те, якою має бути організація за найсприятливішого збігу обставин ;
- 2) генеральна ціль організації, яка визначає причину її існування з точки зору її основних товарів та послуг;
- 3) загальна мета організації, яка відображає основні напрямки конкурентної боротьби підприємства на ринку;

- 4) генеральна ціль організації, яка визначає основні напрямки роботи по вдосконаленню системи управління.

**16. За спрямованістю дій для організації поділяються на:**

- 1) основні, побічні та підтримувальні;
- 2) зовнішні та внутрішні;
- 3) стратегічні, тактичні, оперативні;
- 4) кількісні та якісні.

**17. Конкурентоспроможність підприємства - це:**

- 1) ступінь відповідності його продукції загальноприйнятим у галузі стандартам та нормам;
- 2) рівень його компетенції порівняно з іншими підприємствами-конкурентами щодо нагромадження та використання виробничого потенціалу певної спрямованості, що забезпечує йому такі підсумкові показники, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо;
- 3) перевага організації у витратах виробництва, яка створює цінність для виробника внаслідок вищої його продуктивності;
- 4) ефективна сукупність конкурентної стратегії з методами стимулювання збуту продукції, що дає підприємству можливість реалізовувати.

**18. За спрямованістю на види діяльності цілі підприємства поділяються на:**

- 1) зовнішні та внутрішні;
- 2) стратегічні, тактичні, оперативні;
- 3) виробничі, управлінські, фінансові, маркетингові;
- 4) цілі функціонування та цілі розвитку.

**19. «Дерево цілей» підприємства - це:**

- 1) сукупність цілей підприємства, що визначає його орієнтацію на окремі види діяльності;
- 2) сукупність цілей підприємства, що визначає його орієнтацію на досягнення поставлених завдань;

- 3) система цілей підприємства, що відображає участь окремих рівнів управління у формуванні прибутку підприємства;
- 4) графічне зображення підпорядкованості та взаємо - зв'язку цілей, що унаочнює поділ загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

**20. Повнота редукції в процесі формування дерева цілей підприємства означає:**

- 1) формування загальної мети організації на основі поставлених цілей;
- 2) розбивка мети організації на окремі підцілі;
- 3) формулювання завдань для окремих виконавців;
- 4) формування мети організації на основі умов, які забезпечуються цілями організації.

**21. До конкурентних переваг низового рівня відносять:**

- 1) репутація та імідж фірми на ринку;
- 2) великі масштаби виробництва;
- 3) інвестиційна привабливість фірми;
- 4) власні патенти та ліцензії.

**22. Визначте, який з наведених факторів відноситься до сильних сторін підприємства:**

- 1) послаблення позицій фірм-конкурентів;
- 2) погана збутова мережа;
- 3) брак грошей для фінансування необхідних змін у стратегії;
- 4) висока кваліфікація персоналу.

**23. Визначте, який з наведених факторів можна віднести до загроз для підприємства:**

- 1) висока плинність кадрів;
- 2) підвищення податку на прибуток;
- 3) високі темпи зростання ринку;
- 4) фізичне старіння обладнання.

**24. Певне поєднання негативно та позитивно впливаючих на**

**діяльність підприємства факторів, що об'єктивно існують у середовищі та суб'єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства - це:**

- 1) стратегічний рівень;
- 2) стратегічний баланс;
- 3) стратегічний аналіз;
- 4) стратегічний план.

**25. «Стратегічний набір» підприємства - це:**

- 1) система стратегій різних типів і рівнів, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу;
- 2) сукупність стратегій для окремого бізнес-напрямку;
- 3) графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що унаочнює поділ загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.
- 4) система планових документів, як інструментів реалізації обраної стратегії.

**26. Вкажіть, яка з перерахованих стратегій відноситься до конкурентних:**

- 1) стратегія зростання;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія кредитування;
- 4) стратегія стабілізації.

**27. Стратегічні альтернативи - експансія, диверсифікація, інтеграція, глобалізація діяльності, відносяться до загальної стратегії:**

- 1) диференціації;
- 2) реструктуризації;
- 3) розвитку;
- 4) стабілізації.

**28. Вкажіть, яка з наведених альтернатив є складовою загальної стратегії ліквідації:**

- 1) банкрутство;
- 2) збирання врожаю;
- 3) переорієнтація на нові напрямки діяльності;
- 4) скорочення витрат та відсікання зайвого.

**29. Ринковий сегмент, на жому діє підприємство, характеризується такими умовами: попит є відносно еластичний за ціною; різноманіття продукції (послуг) сприймається споживачами як цінність; є можливість використання товару (послуги) різними способами і це відбиває потребу покупців. Визначити, яку з наведених конкурентних стратегій підприємству доцільно використовувати:**

- 1) стратегія лідирування за рахунок зниження витрат;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія фокусування;
- 4) комбінація стратегій.

**30. Підприємство, яке спеціалізується на виробництві шампунів, кондиціонерів, бальзамів для волосся, є:**

- 1) диверсифіковане;
- 2) монопродуктове;
- 3) поліпродуктове;
- 4) диференційоване.

**31. Стратегічна зона господарювання - це:**

- 1) окремий сегмент ринку, на якому діє підприємство або на який бажає мати вихід;
- 2) галузь, в якій підприємству належить велика частка ринку;
- 3) сегмент ринку, на якому панує конкуренція;
- 4) ринок, на який спрямовано всі маркетингові зусилля підприємства.

**32. «Портфельбізнесів» підприємства - це:**

- 1) сукупність цінних паперів підприємства, прорангованих за ступенем прибутковості;
- 2) система установчих та планових документів, які регулюють діяльність

підприємства;

- 3) сукупність видів діяльності підприємства з врахуванням особливостей СЗГ, на які націлені ці напрямки;
- 4) сукупність документів, які засвідчують право підприємства на володіння, користування та розпорядження майном.

### **33. Стратегія - це:**

- 1) поточний курс розвитку організації, спрямований на найповніше задоволення потреб споживачів;
- 2) довгостроковий курс розвитку організації, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе з альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики;
- 3) визначення майбутнього стану внутрішнього чи зовнішнього середовища організації;
- 4) заздалегідь загальне керівництво для дій і прийняття рішень, що забезпечують досягнення поточних цілей організації.

### **34. Темпи росту ринку - це показник, який відображає:**

- 1) темпи приросту обсягів попиту;
- 2) темпи приросту обсягів пропозиції;
- 3) темпи збільшення частки ринку, яка належить підприємству;
- 4) темпи збільшення загальної кількості підприємств у галузі.

**35. Систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проєктів і програм, - це:**

- 1) стратегічне управління;
- 2) стратегічний аналіз;
- 3) стратегічне планування;
- 4) стратегічний баланс.

### **36. Проєкт - це:**

- 1) одноразова сукупність цілей, задач і дій, що мають системні характеристики відносно: взаємозв'язку ресурсів, послідовності

виконання робіт та залучення спеціалістів певної кваліфікації;

- 2) координуючий, адресний документ, що являє собою сукупність економічно на науково обґрунтованих, зорієнтованих па досягнення загальної мети заходів різного типу, взаємопов'язаних між собою;
- 3) наповнена конкретним змістом певна дія, спрямована на досягнення якої-небудь поточної мети, для виконання якої обґрунтовано та встановлено виконавців (співвиконавців), терміни та необхідні обсяги всіх видів ресурсів;
- 4) немає правильної відповіді.

**37. До системи організаційного забезпечення стратегічного управління входять:**

- 1) стратегії різних типів і рівнів;
- 2) сукупність інформаційних і фінансових ресурсів організації;
- 3) організаційні структури підприємства;
- 4) соціально-психологічні процеси, які відбуваються на підприємстві.

**38. Стратегічний план відіграє таку роль у діяльності організації:**

- 1) є основою для формування стратегії;
- 2) виступає основою дія формування цілей підприємства;
- 3) виступає засобом реалізації стратегії;
- 4) забезпечує досягнення запланованих результатів.

**39. Визначте, яка з наведених ознак не відноситься до організаційної структури стратегічного типу:**

- 1) децентралізація;
- 2) орієнтація на стабільне середовище функціонування;
- 3) гнучкість;
- 4) універсальність діяльності ланок.

**40. Стратегічний господарський центр - це:**

- 1) підрозділ організації, який займається випуском конкурентоспроможної продукції;
- 2) організаційно оформлений підрозділ організації, основними функціями

якого є контроль якості продукції і її відповідності прийнятим у галузі стандартам і нормам;

- 3) організаційно оформлена найменша виробничо-управлінська одиниця, для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій та розробити самостійну продуктово-товарну стратегію та «стратегічний набір» певного типу;
- 4) підрозділ організації, основними функціями якого є розробка стратегій для організації та стратегічний контроль їх реалізації.

**41. Вкажіть, яке з наведених тверджень розкриває зміст функціонально-вартісного аналізу:**

- 1) аналіз фінансових результатів підприємства з метою їх оптимізації;
- 2) аналіз відповідності між ефективністю функцій об'єкта та витратами на їх забезпечення;
- 3) аналіз вартості стратегічного об'єкта;
- 4) аналіз витрат на оплату праці та мотивацію працівників.

**42. Перевірка за задалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проєктів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю - це:**

- 1) стратегічний контроль передумов;
- 2) стратегічний контроль реалізації;
- 3) стратегічний нагляд;
- 4) стратегічний аналіз.

**43. Стратегічний менеджмент є концепцією:**

- 1) соціально-економічного підходу до діяльності організації;
- 2) цільового та інтегрального підходу до діяльності організації;
- 3) виробничого - управлінського підходу до діяльності організації;
- 4) товарно-збутового підходу до діяльності організації.

**44. Стратегічний менеджмент - це:**

- 1) реалізація концепції, в якій поєднується цільовий та інтегральний

підхід до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегій;

- 2) реалізація концепції системного підходу до функціонування організації, яка дає можливість ефективного управління організацією шляхом постійного аналізу всіх показників діяльності організації та прийняття оперативних управлінських рішень;
- 3) реалізація концепції цільового підходу до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі організації шляхом аналізу внутрішнього середовища підприємства та розробляти стратегії ефективних дій на ринку;
- 4) реалізація концепції інтегрального підходу до функціонування організації, що дає можливість розробляти стратегію зростання підприємства на основі аналізу та прогнозування розвитку ринкового середовища.

#### **45. Виробничий потенціал підприємства - це:**

- 1) сукупність матеріальних та нематеріальних активів, які дають змогу підприємству випускати конкурентоспроможну продукцію;
- 2) наявні засоби, запаси та джерела, що можуть бути використані для досягнення певної мети, розв'язання певного завдання, поставленого перед підприємством;
- 3) новітні технології та НДДКР підприємства, що забезпечують довгострокову прибутковість підприємства;
- 4) сукупність основних та оборотних засобів підприємства на певну дату.

#### **46. Сегмент ринку - це:**

- 1) частка ринку, яка належить певній організації;
- 2) товари, на яких спеціалізуються конкуренти;
- 3) результат поділу ринку на окремі частини за певною ознакою;
- 4) частина ринку, на якій перебуває в даний момент підприємство.

**47. Метод прогнозування, який ґрунтується на встановлення послідовності стану об'єкта прогнозування за різних прогнозів зміни фону називається:**

- 1) експертний метод;
- 2) метод побудови сценаріїв;
- 3) екстраполяція;
- 4) дерево рішень.

**48. Вкажіть, який з наведених факторів відноситься до можливостей для підприємства:**

- 1) зниження бар'єрів входу на ринок, де діє підприємство;
- 2) підвищення відсоткової ставки за кредит;
- 3) ефективний маркетинг;
- 4) високі темпи зростання ринку.

**49. Показник, який відображає обсяги продаж підприємства у порівнянні з обсягами продаж лідера на ринку, називається:**

- 1) частка ринку;
- 2) конкурентоспроможність;
- 3) конкурентна перевага;
- 4) кон'юнктура ринку.

**50. Фінансово-економічне забезпечення стратегічного управління підприємством - це:**

- 1) сукупність структурних і динамічних характеристик економічних взаємовідносин усередині та поза межами діяльності організації;
- 2) проведення фінансової політики держави, фінансове планування, координація фінансових ресурсів, розробка та виконання бюджету, управління боргами;
- 3) інститут, що сприяє кредитуванню товарів, розробці системи інновацій, вирішенню соціальних проблем;
- 4) управління фінансовими потоками та кредитоспроможністю підприємства.

## ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Наукові підходи до визначення категорії «стратегія».
2. Наукові підходи до визначення категорії «стратегічний менеджмент».
3. Взаємозв'язок стратегії і тактики в управлінні.
4. Особливості розвитку стратегічного менеджменту в компаніях країн Південно-Східної Азії.
5. Особливості розвитку стратегічного менеджменту у фірмах США і Канади.
6. Особливості розвитку стратегічного менеджменту в компаніях країн Європи.
7. Особливості становлення стратегічного менеджменту в Україні.
8. Сучасні технології аналізу галузевого ринку при розробці стратегії.
9. Методики аналізу внутрішнього середовища підприємства.
10. Аналіз фінансового стану підприємства.
11. Аналіз ефективності системи управління підприємства.
12. Технології аналізу макрооточення підприємства.
13. Технологія проведення аналізу потенціалу персоналу підприємства.
14. Стратегічне бачення як основа розробки місії та стратегічних цілей організації.
15. Огляд і аналіз місій та стратегічних цілей провідних компаній світу.
16. Бенчмаркінг як технологія аналізу конкурентних переваг.
17. Системний характер конкурентоспроможності організації.
18. Технології аналізу конкурентних переваг підприємств.
19. Оцінка конкурентоспроможності персоналу.
20. Сучасний досвід аналізу і застосування конкурентних переваг у провідних компаніях світу.
21. Проектне управління як технологія реалізації стратегії.
22. Фінансове забезпечення реалізації стратегії.
23. Ресурсне забезпечення реалізації стратегії.
24. Правове забезпечення реалізації стратегії.
25. Інформаційне забезпечення реалізації стратегії.
26. Кадрове забезпечення реалізації стратегії.

## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

**Самостійна робота студента (СРС)** – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання виконуються студентом самостійно під методичним керівництвом викладача.

**Мета СРС** – засвоєння в повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього фахівця вищого рівня кваліфікації.

У ході самостійної роботи студент має перетворитися на активного учасника навчального процесу, навчитися свідомо ставитися до оволодіння теоретичними і практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі, нести індивідуальну відповідальність за якість власної професійної підготовки.

### **СРС включає:**

- опрацювання лекційного матеріалу;
- опрацювання та вивчення рекомендованої літератури, основних термінів та понять за темами дисципліни;
- підготовку до семінарських занять;
- підготовку до виступу на семінарських заняттях;
- поглиблене опрацювання окремих лекційних тем або питань;
- виконання індивідуальних завдань (вирішення розрахункових індивідуальних та комплексних завдань) за вивченою темою;
- у ході вивчення тем курсу самостійний контроль знань за наведеними нижче запитаннями та завданнями;
- підготовка проблемних запитань до дискусії у групі;
- підготовка логіко-схематичного конспекту за темами курсу;
- написання есе за заданою проблематикою;
- пошук (підбір) та огляд літературних джерел за заданою проблематикою дисципліни;
- аналітичний розгляд наукової публікації;

- контрольну перевірку студентами особистих знань за запитаннями для самодіагностики;
- підготовку до контрольних робіт та інших форм поточного контролю; підготовку до модульного контролю (колоквіуму);
- систематизацію вивченого матеріалу з метою підготовки до заліку.

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни є самостійна робота студентів з вітчизняною та закордонною спеціальною економічною літературою, нормативними актами з питань управління та адміністрування, статистичними матеріалами.

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ПРИРОДА СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ.

### ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### ТЕМА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

##### 1. Тести на співпадіння

Тест 1. Співставте поняття та їхні визначення:

1. Стратегія – А. Процес вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на організацію
2. Аналіз середовища – В. Довгострокові цілі та напрями розвитку організації
3. Конкурентна перевага – С. Унікальні характеристики, що відрізняють організацію від конкурентів
4. Місія організації – D. Заява про призначення організації та її основні цінності
5. Стратегічне планування – Е. Процес розробки та впровадження довгострокових планів

Тест 2. Співставте школи стратегічного управління з їхніми характеристиками:

1. Планова школа – А. Орієнтація на детальні плани та програми
2. Позиційна школа – В. Адаптація та формування стратегій через досвід
3. Школа навчання – С. Увага до культурних особливостей організації

4. Культурна школа –D. Використання ресурсів і позиції організації на ринку
5. Школа підприємництва – E. Орієнтація на лідерство та інноваційність

Тест 3. Співставте етапи стратегічного управління з їх описами:

1. Формулювання стратегії – A. Розробка шляхів досягнення довгострокових цілей
2. Аналіз середовища – B. Збір та аналіз інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище
3. Оцінка та контроль – C. Оцінка результатів реалізації стратегії та їх корекція
4. Впровадження стратегії – D. Реалізація вибраних стратегій та заходів
5. Вибір стратегічних альтернатив – E. Порівняння різних варіантів стратегічного розвитку

Тест 4. Співставте основні поняття з їхніми прикладами:

1. Довгострокові цілі – A. Фінансові, людські, технологічні активи організації
2. Зовнішнє середовище – B. Вивчення конкурентів, ринку та макроекономічних факторів
3. Внутрішні ресурси – C. Зміни в законодавстві, економічні кризи
4. Конкурентні стратегії – D. Розробка планів на 5 і більше років вперед
5. Стратегічний аналіз – E. Використання сильних сторін для досягнення переваг

Тест 5. Співставте поняття стратегічного управління з їхніми характеристиками:

1. Адаптивність – A. Здатність змінювати плани відповідно до нових умов
2. Лідерство – B. Використання нових ідей для досягнення цілей
3. Інновації – C. Здатність надихати інших досягати цілей
4. Ефективність – D. Досягнення цілей із мінімальними витратами
5. Гнучкість – E. Пристосування до змін у зовнішньому середовищі

## 2. Тестові запитання

1. Що є головною метою стратегічного управління?
  - a) Досягнення максимального прибутку в короткостроковій перспективі
  - b) Встановлення контролю над усіма внутрішніми процесами
  - c) Забезпечення стійкої конкурентної переваги в довгостроковій перспективі
  - d) Оптимізація операційних витрат
2. Яка з наведених характеристик є особливістю стратегічного управління?
  - a) Фокусування виключно на фінансових показниках
  - b) Орієнтація на довгострокові цілі та адаптація до змін
  - c) Використання тільки традиційних управлінських інструментів
  - d) Відсутність необхідності аналізу зовнішнього середовища
3. Яка школа стратегічного управління приділяє особливу увагу формуванню стратегій через навчання та адаптацію?
  - a) Школа навчання
  - b) Позиційна школа
  - c) Планова школа
  - d) Культурна школа
4. Який з етапів стратегічного управління передбачає оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на організацію?
  - a) Розробка стратегічних альтернатив
  - b) Аналіз середовища
  - c) Формулювання місії організації
  - d) Впровадження стратегії
5. Який підхід до стратегічного управління характеризується використанням детальних планів і програм?
  - a) Позиційний підхід
  - b) Школа ресурсів
  - c) Планова школа
  - d) Школа навчання

## ТЕМА.2 СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПІДХОДИ ДО ЇЇ ВИЗНАЧЕННЯ

1. Чим стратегія відрізняється від тактики у бізнесі?
2. Як би ви охарактеризували поняття стратегії у власних словах?
3. Які сучасні тренди, на вашу думку, впливають на розуміння стратегії в організаціях?
4. Чим відрізняється корпоративна стратегія від бізнес-стратегії?
5. Яку роль виконують функціональні стратегії в загальній стратегії організації?
6. Наведіть приклади компаній або галузей, де особливо важливо розрізняти рівні стратегії. Чому це так?
7. Чому стратегія повинна бути довгостроковою, а не короткостроковою?
8. Як ви вважаєте, наскільки важлива гнучкість стратегії в сучасному мінливому ринку?
9. Чому важливо прагнути до конкурентної переваги, і як це пов'язано зі стратегією?
10. Чим відрізняється класичний (раціональний) підхід від еволюційного?
11. У яких умовах може бути більш ефективним системний підхід, а не класичний?
12. Як ви вважаєте, чи можна комбінувати різні підходи в процесі формулювання стратегії? Які можуть бути переваги або недоліки цього?
13. Який підхід до розробки стратегії, на вашу думку, є найкращим для стартапів і чому?
14. Ситуаційні завдання

### **Розробка місії та бачення**

Ситуація: Уявіть, що ви є частиною команди стартапу, який планує вийти на ринок здорового харчування з новим продуктом – органічним протеїновим батончиком. Конкуренція у цій сфері велика, але команда вірить, що їхній продукт може зайняти свою нішу. Потрібно розробити місію та бачення стартапу.

Завдання:

1. Сформулюйте місію, яка відобразить сутність вашого стартапу та цінності, які він несе споживачам.
2. Визначте бачення компанії на наступні 5 років.

Питання для обговорення:

- Як місія та бачення допоможуть компанії у виборі стратегічного підходу?
- Які ризики можуть виникнути, якщо компанія не буде слідувати своїй місії?

### **Аналіз зовнішнього середовища**

Ситуація: Компанія з виробництва побутової техніки планує вихід на новий ринок у Південній Америці. Проте ринок є динамічним, з високою конкуренцією та мінливими уподобаннями споживачів.

Завдання:

1. Проведіть PESTEL-аналіз цього ринку.
2. Визначте, які з факторів можуть мати найбільший вплив на успішність виходу компанії на ринок.

Питання для обговорення:

- Які зміни у зовнішньому середовищі можуть становити найбільшу загрозу для стратегії?
- Як часто, на вашу думку, компанія має оновлювати свій стратегічний план у такій динамічній галузі?

### **Вибір стратегічного підходу**

Ситуація: Велика компанія у сфері ІТ вирішила вийти на ринок онлайн-освіти. У планах – створення платформи з інтерактивними курсами, яка буде відрізнятися від конкурентів новим рівнем персоналізації та інтерактивності.

Завдання:

1. Оцініть, який стратегічний підхід (класичний, еволюційний, процесний, системний) був би найбільш підходящим для виходу на цей ринок.
2. Поясніть вибір підходу, враховуючи особливості ринку та позицію компанії.

Питання для обговорення:

- Чи можуть інші підходи бути також ефективними? Які саме?
- Які переваги та недоліки обраного підходу в умовах високої конкуренції?

### **SWOT-аналіз для вибору стратегічних альтернатив**

Ситуація: Ви є членом команди, яка займається стратегічним плануванням для місцевої туристичної компанії, яка планує розширити свою діяльність, відкриваючи нові напрямки для іноземних туристів.

Завдання:

1. Виконайте SWOT-аналіз для визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз компанії у цьому сегменті ринку.
2. На основі аналізу запропонуйте дві стратегічні альтернативи для компанії.

Питання для обговорення:

- Як SWOT-аналіз допоміг виявити можливі напрямки розвитку?
- Які ризики є найважливішими для туристичної компанії у розширенні діяльності?

### **Розробка корпоративної стратегії**

Ситуація: Молода компанія з виробництва еко-одягу, яка вже завоювала велику популярність у себе на рідному ринку, хоче відкрити філіали в інших країнах. Вона планує виробляти свою продукцію з повністю біорозкладних матеріалів і підтримувати етичне виробництво.

Завдання:

1. Виберіть корпоративну стратегію для виходу на іноземні ринки (диверсифікація, інтеграція, глобалізація тощо).
2. Опишіть, як обрана стратегія допоможе компанії досягти успіху в умовах міжнародної конкуренції.

Питання для обговорення:

- Які загрози існують для стратегії виходу на міжнародний ринок?
- Чи доцільно компанії обрати інші підходи для виходу на ринки країн із різними культурними та економічними умовами?

## 15. Тести на співпадіння

### Тест на співпадіння 1

<b>Термін</b>	<b>Визначення</b>
1. Стратегія	A) Підхід до прийняття рішень на основі даних про зовнішнє середовище
2. SWOT-аналіз	B) Основний напрямок діяльності компанії
3. Конкурентна перевага	C) Інструмент для оцінки сильних і слабких сторін організації
4. Позичіонування	D) Спосіб, яким організація відрізняється від конкурентів
5. Стратегічний план	E) Документ, що містить цілі, завдання та стратегії для їх досягнення

### Тест на співпадіння 2

<b>Термін</b>	<b>Визначення</b>
1. Лідерство в витратах	A) Стратегія, що передбачає зниження витрат для досягнення конкурентних переваг
2. Диференціація	B) Стратегія, що фокусується на унікальності продукту
3. Диверсифікація	C) Розширення асортименту товарів або вихід на нові ринки
4. Концентрація	D) Стратегія, що зосереджується на обмеженій кількості товарів або ринків
5. Крос-функціональна команда	E) Група працівників з різних відділів, яка працює над спільною метою

### Тест на співпадіння 3

<b>Термін</b>	<b>Визначення</b>
1. PESTEL-аналіз	A) Аналіз зовнішніх факторів, що впливають на організацію

<b>Термін</b>	<b>Визначення</b>
2. Стратегічний альянс	В) Співпраця двох або більше організацій для досягнення спільних цілей
3. Функціональна стратегія	С) Стратегія, що визначає дії в межах окремих підрозділів
4. Ресурсна база	Д) Сукупність активів, які організація використовує для досягнення своїх цілей
5. Інноваційна стратегія	Е) Підхід, що базується на розробці нових продуктів чи послуг

#### **Тест на співпадіння 4**

<b>Термін</b>	<b>Визначення</b>
1. Стратегічні цілі	А) Конкретні результати, яких компанія прагне досягти
2. Оцінка ризиків	В) Процес виявлення, аналізу та управління ризиками
3. Моніторинг стратегії	С) Постійне відстеження реалізації стратегії
4. Внутрішні фактори	Д) Сильні та слабкі сторони організації
5. Зовнішні фактори	Е) Можливості та загрози з боку ринку і конкурентів

#### **Тест на співпадіння 5**

<b>Термін</b>	<b>Визначення</b>
1. Корпоративна стратегія	А) Стратегія, що визначає загальний напрямок діяльності групи компаній
2. Стратегічна управлінська модель	В) Концепція, що описує процес формування стратегії в організації
3. Клієнтоорієнтована стратегія	С) Стратегія, що ставить в центр уваги потреби споживачів
4. Стратегія зростання	Д) Підхід, що передбачає розширення ринкових позицій компанії

**Термін****Визначення**

5. Устойчивість стратегії
- Е) Здатність організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі

**16. Тестові запитання**

1. **Яка з наступних визначень найкраще описує стратегію організації?**
  - А) Короткостроковий план дій
  - В) Сукупність рішень, які визначають довгострокові цілі та шляхи їх досягнення
  - С) Вибір товарів для продажу
  - Д) Фінансова звітність компанії
2. **Який з наведених підходів є основним у формулюванні стратегії?**
  - А) Підхід, орієнтований на витрати
  - В) Підхід, орієнтований на споживача
  - С) Підхід, орієнтований на продукт
  - Д) Усі наведені підходи
3. **Яка з наведених концепцій стосується аналізу зовнішнього середовища компанії?**
  - А) SWOT-аналіз
  - В) Аналіз Портера
  - С) PESTEL-аналіз
  - Д) Функціональний аналіз
4. **Яка з наступних стратегій найкраще підходить для підприємств, які намагаються знизити витрати?**
  - А) Диференціація
  - В) Лідерство в витратах
  - С) Концентрація
  - Д) Інноваційна стратегія
5. **Які фактори слід враховувати при проведенні SWOT-аналізу?**
  - А) Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози
  - В) Потреби споживачів

- C) Конкуренти та їх стратегії
  - D) Всі наведені фактори
6. **Що з нижчезазначеного є елементом корпоративної стратегії?**
- A) Визначення продукту
  - B) Вибір ринків
  - C) Розробка реклами
  - D) Оцінка працівників
7. **Яка з наведених стратегій дозволяє компанії виходити на нові ринки?**
- A) Диверсифікація
  - B) Консолідація
  - C) Оптимізація
  - D) Стратегічний альянс
8. **Який з методів є ключовим для вивчення конкурентів?**
- A) PESTEL-аналіз
  - B) Аналіз ресурсів
  - C) Аналіз конкурентних сил
  - D) SWOT-аналіз
9. **Яка з наведених стратегій фокусується на унікальності продукту?**
- A) Лідерство в витратах
  - B) Диференціація
  - C) Концентрація
  - D) Багатопрофільність
10. **Яка з наведених характеристик є основною для стратегії адаптації?**
- A) Орієнтація на короткострокові результати
  - B) Гнучкість і швидка реакція на зміни в зовнішньому середовищі
  - C) Жорстка структура управління
  - D) Стратегія зосередження на одному продукті

### ТЕМА 3. ОСНОВНІ ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Які етапи стратегічного управління є основоположними та чому?
2. Як послідовність етапів стратегічного управління впливає на ефективність організації?
3. У чому різниця між формуванням місії та стратегічними цілями? Чи може місія організації змінюватися?
4. Як ви визначаєте місію організації? Чи всі компанії повинні мати місію?
5. Які функції виконує місія? Чому вона важлива для формування корпоративної культури?
6. Чи є приклади організацій з добре визначеною місією, яка їх виділяє на ринку?
7. Які основні характеристики повинна мати місія, щоб бути ефективною?
8. Як організація може зробити свою місію чіткою та зрозумілою для співробітників та клієнтів?
9. Чи завжди місія має бути унікальною? Як відрізнити місію від слогана?
10. Які кроки ви б включили у процес розробки місії для організації?
11. Чому важливо залучати стейкхолдерів до процесу формування місії? Які групи слід залучати?
12. Як місія організації повинна узгоджуватися з її цінностями та баченням?
13. Типові помилки при формулюванні місії
14. Які помилки найчастіше трапляються при формулюванні місії організації?
15. Як організації можуть уникнути таких помилок? Які інструменти або методи можна використати?
16. Які наслідки для організації може мати розмита або неефективна місія?
17. Що найважливіше врахувати при створенні місії для нової компанії?
18. Як би ви змінили чи уточнили місію відомої вам організації? Чому?
19. Як місія може відображати цінності та цілі організації?
20. Ситуаційні завдання

### Ситуаційне завдання 1

Компанія «Екостиль» займається виробництвом еко-дружніх товарів для дому. На ринку з'явилося багато конкурентів, які пропонують схожі продукти. Керівництво компанії вирішило переглянути свою місію, щоб краще відповідати змінам на ринку та відобразити свої конкурентні переваги.

1. Сформулюйте нову місію компанії «Екостиль», яка буде відповідати її стратегічним цілям і відрізнитися від місій конкурентів.
2. Поясніть, як нова місія вплине на стратегічні цілі компанії.
3. Які додаткові кроки потрібно зробити, щоб впровадити нову місію на практиці?

### Ситуаційне завдання 2

Стартап «TechnoHealth» займається розробкою інноваційних медичних пристроїв. Компанія швидко зростає, але виникли труднощі з координацією роботи різних підрозділів, оскільки кожен підрозділ працює над своїми окремими цілями.

1. Запропонуйте місію для «TechnoHealth», яка буде об'єднувати зусилля всіх підрозділів компанії.
2. Проаналізуйте, які аспекти місії можуть сприяти більш ефективній координації роботи в компанії.
3. Запропонуйте заходи, які допоможуть впровадити місію на всіх рівнях компанії.

### Ситуаційне завдання 3

Компанія «ТрансЛогістика» надає послуги з перевезення вантажів. Останнім часом спостерігається зниження рівня задоволеності клієнтів через часті затримки та недостатню комунікацію з боку компанії. Керівництво вирішило, що місія компанії повинна відображати прагнення до підвищення якості обслуговування.

1. Сформулюйте місію, яка підкреслить орієнтацію компанії на якісне обслуговування клієнтів.
2. Поясніть, як нова місія може допомогти вирішити поточні проблеми з

обслуговуванням клієнтів.

3. Розробіть план заходів для забезпечення відповідності діяльності компанії новій місії.

#### Ситуаційне завдання 4

Міжнародна компанія «GreenEnergy» займається розробкою та впровадженням відновлюваних джерел енергії. Компанія працює на різних ринках, де спостерігаються різні соціальні та екологічні стандарти. Під час розширення на нові ринки виникла необхідність оновити місію, щоб вона відповідала глобальним та локальним потребам.

1. Запропонуйте місію, яка буде універсальною для різних ринків, але враховуватиме їхні особливості.
2. Оцініть, які труднощі можуть виникнути під час впровадження нової місії на міжнародному рівні.
3. Запропонуйте стратегії подолання цих труднощів.

#### Ситуаційне завдання 5

Компанія «КреативМедіа» спеціалізується на наданні маркетингових послуг для малого бізнесу. Нещодавно компанія вирішила розширити свій спектр послуг, включивши консультування з питань брендингу та цифрового маркетингу. Це вимагає змін у її місії.

1. Розробіть нову місію для «КреативМедіа», яка відобразить її розширений спектр послуг.
2. Обґрунтуйте, яким чином нова місія підтримає довгострокові цілі компанії.
3. Розробіть заходи для того, щоб працівники компанії зрозуміли і підтримали нову місію.

### **21. Тестові запитання**

#### **Основи стратегії**

1. Що таке стратегія організації?
  - A) Набір фінансових звітів
  - B) Загальний план дій для досягнення цілей
  - C) Метод контролю за персоналом

D) Процес управління ризиками

2. Який з наступних елементів не є частиною стратегії?

A) Місія

B) Візія

C) Тактика

D) Конкуренція

### **Підходи до стратегічного управління**

1. Який з підходів до стратегічного управління акцентує увагу на зовнішньому середовищі?

A) Модель SWOT

B) Модель 5 сил Портера

C) Ресурсний підхід

D) Класична школа

2. Яка з моделей є внутрішньою для оцінки ресурсів організації?

A) PESTEL

B) SWOT

C) 5 сил Портера

D) Модель МакКінсі

### **Формулювання стратегії**

1. Що визначає місію організації?

A) Короткострокові цілі

B) Основну мету та причину існування

C) Конкурентні переваги

D) Ресурсні обмеження

2. Яка стратегія передбачає зосередження на вузькому ринку?

A) Лідерство за витратами

B) Диференціація

C) Нішевий маркетинг

D) Розширення ринку

## Стратегічний аналіз

1. Що таке SWOT-аналіз?
  - A) Аналіз стратегічного планування
  - B) Оцінка сильних, слабких сторін, можливостей та загроз
  - C) Оцінка фінансових показників
  - D) Метод дослідження конкурентів
2. Які фактори оцінюються в розділі "можливості" SWOT-аналізу?
  - A) Внутрішні ресурси
  - B) Тенденції ринку
  - C) Конкуренти
  - D) Зовнішні загрози

## Стратегічне управління

1. Яка основна мета стратегічного управління?
  - A) Оптимізація витрат
  - B) Забезпечення довгострокового успіху організації
  - C) Зменшення ризиків
  - D) Підвищення продуктивності
2. Що таке стратегічна ціль?
  - A) Короткостроковий план
  - B) Конкретний результат, якого хоче досягти організація
  - C) Модель поведінки споживачів
  - D) Метод досягнення конкурентних переваг

## Конкуренція та стратегія

1. Яка з наступних стратегій є реакцією на конкурентів?
  - A) Лідерство за витратами
  - B) Імітація
  - C) Інновації
  - D) Розширення
2. Яка стратегія передбачає активне дослідження нових ринків та продуктів?
  - A) Консолідація

- В) Розширення
- С) Утримання
- Д) Оптимізація

### **Підходи до формулювання стратегії**

1. Який з підходів до формулювання стратегії акцентує увагу на активному управлінні змінами?
  - А) Ресурсний підхід
  - В) Інкременталізм
  - С) Плановий підхід
  - Д) Стратегічний аналіз
2. Що таке стратегічне планування?
  - А) Процес прогнозування фінансових результатів
  - В) Процес розробки стратегій на основі зовнішнього та внутрішнього аналізу
  - С) Процес контролю за виконанням річних планів
  - Д) Процес оптимізації витрат

### **Стратегічні ресурси**

1. Який з наступних факторів є стратегічним ресурсом?
  - А) Фінансові активи
  - В) Віртуальні платформи
  - С) Людські ресурси
  - Д) Всі відповіді вірні
2. Що таке конкурентна перевага?
  - А) Перевага в цінах
  - В) Перевага в унікальності продукту
  - С) Перевага в ресурсах
  - Д) Всі відповіді вірні

### **Ризики та стратегії**

1. Який з наступних ризиків найбільше впливає на стратегію організації?
  - А) Фінансові ризики

- В) Ризики постачання
- С) Ризики зміни законодавства
- Д) Всі відповіді вірні

2. Що таке стратегічний ризик?

- А) Ризик, пов'язаний з інвестиціями
- В) Ризик, що виникає внаслідок зміни зовнішнього середовища
- С) Ризик, пов'язаний з управлінськими рішеннями
- Д) Всі відповіді вірні

### **Оцінка стратегій**

1. Яка з наступних методик використовується для оцінки ефективності стратегії?

- А) PESTEL
- В) Фінансовий аналіз
- С) BCG-матриця
- Д) Модель Портера

2. Який з наступних критеріїв не є важливим для оцінки стратегії?

- А) Витрати
- В) Конкуренція
- С) Стратегічні альянси
- Д) Культурні цінності

## **22. Тести на співпадіння**

### **Етапи стратегічного управління**

1. Визначення місії | А. Процес розробки стратегічних цілей та завдань
2. Аналіз зовнішнього середовища | В. Оцінка сильних і слабких сторін організації
3. Формулювання стратегії | С. Визначення цінностей і основних принципів організації
4. Оцінка внутрішнього середовища | Д. Вивчення зовнішніх факторів, що впливають на організацію
5. Реалізація стратегії | Е. Виконання стратегічних планів і досягнення цілей

### **Компоненти місії**

1. Основні цінності | А. Короткий опис продуктів і послуг
2. Мета організації | В. Пояснення, чому організація існує
3. Цільова аудиторія | С. Визначення основної діяльності організації
4. Візія | D. Стисле формулювання стратегічних амбіцій
5. Унікальна пропозиція | Е. Що робить організацію відмінною від конкурентів

### **Процес формування місії**

1. Збір даних | А. Визначення, як місія відображає цінності
2. Обговорення з зацікавленими сторонами | В. Включення думок та ідей співробітників
3. Аналіз результатів | С. Оцінка ефективності сформульованої місії
4. Визначення ключових елементів | D. Формулювання чітких цілей та задач
5. Публікація місії | Е. Інформування всіх співробітників про нову місію

### **Характеристики ефективної місії**

1. Ясність | А. Місія зрозуміла та легко сприймається
2. Надихаючість | В. Місія мотивує працівників
3. Конкретність | С. Місія чітко визначає, чим займається організація
4. Актуальність | D. Місія відповідає сучасним умовам і потребам ринку
5. Гнучкість | Е. Місія може адаптуватися до змін у середовищі

### **Переваги формування місії**

1. Визначення напрямку | А. Допомагає фокусувати зусилля організації
2. Створення корпоративної культури | В. Формує єдність у команді
3. Залучення зацікавлених сторін | С. Створює відданість і лояльність
4. Підвищення ефективності | D. Полегшує досягнення стратегічних цілей
5. Підтримка інновацій | Е. Заохочує розвиток нових ідей

## **ТЕМА 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

1. Які відмінності між стратегічними, тактичними та оперативними цілями?
2. Як класифікація цілей допомагає ефективніше розподілити ресурси в

організації?

3. Як невірно поставлені цілі можуть вплинути на результати діяльності компанії?
4. Які цілі є основними для комерційних організацій? А для некомерційних?
5. Чому важливо збалансувати фінансові та нефінансові цілі?
6. Які конфлікти можуть виникати між різними типами цілей (фінансовими, ринковими, соціальними, екологічними)?
7. Як організації вирішують конфлікти між короткостроковими фінансовими цілями та довгостроковими соціальними цілями?
8. Як кожен елемент SMART допомагає підвищити якість цілей?
9. Чи можуть цілі бути надто амбітними чи надто досяжними? Як це вплине на мотивацію працівників?
10. Які обмеження існують у використанні SMART-цілей у стратегічному управлінні?
11. Чому важливо формулювати цілі на різних рівнях управління (корпоративний, бізнес-одиниць, функціональний)?
12. Як забезпечити узгодженість цілей на різних рівнях організації?
13. Які проблеми можуть виникати, якщо цілі на корпоративному рівні суперечать цілям на функціональному рівні?
14. Які фактори (внутрішні та зовнішні) найчастіше впливають на формулювання цілей?
15. Які кроки необхідно виконати, щоб цілі відповідали поточному стану ринку та внутрішнім можливостям організації?
16. Які найпоширеніші помилки допускаються при формулюванні цілей?
17. Як би ви поставили цілі для умовної організації, виходячи із запропонованого кейсу?
18. Які сильні та слабкі сторони у сформульованих цілях?
19. Які інструменти можна застосувати для перевірки досяжності та реалістичності цілей?
20. Чому правильно сформульовані цілі є запорукою успішної стратегії?

21. Як можна оцінити ефективність реалізації цілей на різних етапах стратегії?
22. Які головні висновки можна зробити для практики постановки цілей у власній роботі або в управлінні проектами?

### 23. Тести на співпадіння

#### Тест 1

Стовпець А:

1. Стратегічна ціль
2. Операційна ціль
3. Місія
4. Візія
5. Корпоративна соціальна відповідальність

Стовпець Б:

- С. Довгострокова мета, що відображає загальні наміри організації
- А. Конкретні кроки для досягнення щоденних завдань організації
- Е. Основна причина існування організації, що визначає її роль на ринку
- В. Опис довгострокового бачення компанії та її ідеалів
- Д. Пріоритет підтримки суспільства, який враховується при формулюванні цілей

#### Тест 2

Стовпець А:

1. SMART-критерії
2. Конкурентна перевага
3. Позиціонування
4. Сталий розвиток
5. Модель стратегічного планування

Стовпець Б:

- А. Система планування цілей, яка враховує специфічність, вимірюваність, досяжність, актуальність і обмеженість у часі
- Д. Суттєві переваги, які організація має перед конкурентами
- С. Визначення відмінностей організації від конкурентів

В. Стратегія, яка акцентує увагу на збереженні ресурсів і мінімізації негативного впливу на довкілля

Е. Рамковий підхід до встановлення стратегічних пріоритетів компанії

### Тест 3

Стовпець А:

1. Показники ефективності
2. Фінансова мета
3. Інноваційна ціль
4. Внутрішньоорієнтована стратегія
5. SWOT-аналіз

Стовпець Б:

С. Вимірювання ефективності діяльності, наприклад, прибуток або продуктивність

Е. Мета, яка встановлює конкретні фінансові результати

А. Мета, спрямована на впровадження нових технологій або підходів

Д. Стратегія, яка концентрується на внутрішніх процесах і організації

В. Інструмент, що оцінює сильні і слабкі сторони, можливості та загрози для організації

### Тест 4

Стовпець А:

1. Клієнтоорієнтована стратегія
2. Вартісна ланцюгова модель
3. Корпоративні цінності
4. Збалансована система показників (BSC)
5. Позиціонування на ринку

Стовпець Б:

А. Орієнтація на задоволення потреб і очікувань клієнтів

В. Метод, що визначає ключові процеси, які створюють цінність для кінцевого споживача

Е. Принципи, на яких ґрунтується культура організації

- C. Збірник показників ефективності, що відображають стратегічні пріоритети компанії
- D. Визначення унікальної ролі організації серед конкурентів

### Тест 5

Стовпець А:

1. Корпоративна місія
2. Тактична мета
3. Операційний план
4. Стратегія зростання
5. Диференціація продукту

Стовпець Б:

- A. Загальна мета, яка описує цінності та призначення організації
- B. План для короткострокових завдань, що підтримує досягнення більш масштабних цілей
- C. Кроки для реалізації конкретних операційних завдань у межах певного відрізка часу
- E. Підхід до збільшення обсягу діяльності або виходу на нові ринки
- D. Підхід до створення унікальності продукції, щоб виділитися на ринку

24. Тестові запитання

Яка з наступних характеристик є найважливішою для стратегічної цілі?

- A. Вона має бути загальною і неконкретною.
- B. Вона має бути вимірюваною.
- C. Вона має бути секретною для персоналу.
- D. Вона має бути спрямованою лише на прибуток.

Які з перелічених цілей найкраще відповідають концепції SMART?

- A. Досягти невизначених результатів.
- B. Покращити моральний дух працівників.
- C. Збільшити частку ринку на 10% протягом року.
- D. Створити хорошу репутацію на ринку.

Яке з наступних тверджень найкраще описує місію організації?

- A. Це детальний опис того, як досягти поставлених цілей.
- B. Це опис того, чому організація існує і чим вона займається.
- C. Це перелік фінансових цілей організації.
- D. Це план розвитку організації на наступні 10 років.

Який елемент не входить до складу моделі SMART?

- A. Специфічність
- B. Адаптивність
- C. Реалістичність
- D. Часовий термін

Що з наведеного є основною метою організаційних цілей?

- A. Визначення місії компанії
- B. Встановлення короткострокових тактичних завдань
- C. Сприяння залученню ресурсів
- D. Створення стратегічного напрямку діяльності

Який з наступних елементів є частиною процесу встановлення цілей?

- A. Встановлення бюджетів
- B. Аналіз ефективності працівників
- C. Оцінка ресурсів та можливостей
- D. Проведення фінансового аудиту

Яка з цих характеристик є ключовою для досяжності цілей?

- A. Гнучкість у розподілі ресурсів
- B. Наявність чітких критеріїв вимірювання
- C. Призначення спеціальних менеджерів
- D. Використання тільки внутрішніх ресурсів

Як називається процес перевірки досягнення поставлених цілей та внесення коректив?

- A. Стратегічний аналіз
- B. Контроль
- C. Управління ризиками
- D. Стратегічне прогнозування

Яка з наступних цілей є прикладом якісної стратегічної мети?

- A. Збільшити прибуток на 15%
- B. Підвищити лояльність клієнтів
- C. Знизити витрати на маркетинг на 5%
- D. Розширити виробництво на 20%

Що з наведеного нижче є прикладом конкурентної цілі?

- A. Підвищити мотивацію працівників
- B. Зайняти лідерські позиції на ринку
- C. Розвивати корпоративну культуру
- D. Покращити комунікацію з клієнтами

#### ТЕМА 5. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРЯМОГО ТА НЕПРЯМОГО ВПЛИВУ ЯК ОСНОВНИЙ ЕТАП РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ

1. Як фактори зовнішнього середовища впливають на стратегічні рішення компанії?
2. Які фактори прямого впливу мають найбільший вплив на стратегічні рішення компанії?
3. Чи завжди стратегічні рішення компанії обов'язково залежать від змін у зовнішньому середовищі?
4. Чи є ситуації, коли компанія може проігнорувати деякі фактори зовнішнього середовища? Які це можуть бути ситуації?
5. Які методи аналізу найбільш ефективні для різних типів ринків?
6. Для яких галузей або типів ринків метод PESTEL є найбільш доцільним? Чому?
7. Чи завжди SWOT-аналіз корисний для оцінки зовнішнього середовища? Які є обмеження цього методу?
8. Які приклади індустрій можуть ефективно використовувати 5 сил Портера? Чому саме цей метод?
9. Яким чином організації можуть адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі?

10. Які основні інструменти адаптації використовують організації для змін у макро- та мікросередовищі?
11. Як компанії можуть відстежувати зміни в зовнішньому середовищі та швидко на них реагувати?
12. Чи є приклади компаній, що змогли успішно адаптуватися до зовнішніх змін? Які саме заходи вони вжили?
13. Як вплив зовнішнього середовища може відрізнятися залежно від розміру компанії (велика корпорація чи стартап)?
14. Чи є зовнішнє середовище більш небезпечним для стартапів порівняно з великими корпораціями? Чому?
15. Як стартапи та великі компанії можуть використовувати свої переваги для реагування на загрози з зовнішнього середовища?
16. Яка роль культурного середовища в адаптації до змін?
17. Чи повинні міжнародні компанії враховувати локальне культурне середовище в кожній країні? Як це впливає на їхні стратегії?
18. Чи може вплив культури зменшуватися або збільшуватися залежно від типу галузі?

## 19. Кейси

### **Вихід на новий ринок**

Компанія «Green Energy», яка спеціалізується на відновлюваній енергетиці, планує вихід на новий ринок в країні з нестабільною економічною ситуацією. Враховуючи політичну та економічну нестабільність, оцініть можливості загрози з боку макросередовища, використовуючи метод PESTEL. Які заходи має передбачити компанія для мінімізації ризиків?

### **Конкуренція на ринку харчових продуктів**

Компанія «Healthy Foods» на ринку здорового харчування відчуває підвищення конкуренції. З'явилися нові конкуренти, які пропонують такі продукти за нижчою ціною. Використовуючи аналіз 5 сил Портера, визначте позицію компанії та можливості стратегії для підвищення її конкурентоспроможності.

### **Вплив соціально-культурних змін**

Компанія «SmartTech» розглядає можливість впровадження в Україні нових ліній продукції – електронних пристроїв для моніторингу здоров'я. Враховуючи зростаючий інтерес до здорового способу життя, проаналізуйте соціально-культурні фактори, які можуть вплинути на попит на ці продукти. Чи є цей ринок перспективним?

### **Вплив законодавчих змін**

Транспортна компанія «QuickLogistics» зіткнулася з новими екологічними стандартами, які зобов'язують підприємства зменшити викиди вуглецю. Яким чином ці правові зміни вплинуть на стратегію компанії? Пропонуйте шляхи адаптації бізнесу до нових екологічних вимог, враховуючи ризики та можливості.

### **Вплив технологічного прогресу**

Компанія «AutoFuture» розглядає можливість впровадження електромобілів на ринок регіону, де інфраструктура для електроавто є нерозвиненою. Проаналізуйте технологічні фактори та обмеження, з якими можна зіткнутися компанії, враховуючи потребу в зарядних станціях і обслуговуванні. Які інвестиції та стратегії можуть бути виправданими?

### **Політичні ризики для міжнародного бізнесу**

Міжнародна компанія з виробництва товарів для дому «HomeComfort» планує відкрити завод в країні з високим рівнем політичних ризиків. Використовуючи аналіз політичних факторів (PESTEL), визначте можливості загрози та заходи для управління ризиками, зважаючи на регулювання, податкову політику та можливість санкцій.

### **Економічна нестабільність та адаптація цінової політики**

Компанія «EcoClothing», яка продає екологічний одяг, помічає, що економічний спад впливає на купівельну вигідність клієнтів. Оцініть економічні фактори, які можуть вплинути на стратегію компанії в коротко- та довгостроковій перспективі. Які зміни в ціновій політиці або лінії продукту можуть допомогти компанії залишитися конкурентоспроможною?

### **Зміна регуляторного середовища**

Мережа ресторанів «TasteHouse» сталася з новими регуляціями у сфері харчової безпеки. Розгляньте можливості впливу цих правових змін на операційну діяльність та стратегію компанії, зокрема на закупівлі, виробничі процеси та управління ланцюгом постачання.

### **Адаптація до змін у культурному середовищі**

Міжнародна компанія «Tech4All» хоче адаптувати свої маркетингові стратегії для просування гаджетів у країні з іншими культурними перевагами та звичками. Проаналізуйте, як культурні та соціальні відмінності можуть вплинути на спілкування з місцевими клієнтами. Які маркетингові підходи можуть бути ефективними?

### **Зміна кліматичних умов як фактор стратегічного ризику**

Компанія «АгроЛенд», що спеціалізується на сільськогосподарській продукції, помічає зміни в кліматичних умовах, що призводять до підвищення витрат на виробництво. Використовуючи екологічні фактори аналізу зовнішнього середовища, оцініть, як зміни клімату можуть вплинути на стратегію компанії. Які заходи адаптації можуть бути виправданими?

#### 20. Тестові питання

Який елемент належить до факторів зовнішнього середовища прямого впливу?

- a) Політичні фактори
- b) Клієнти
- c) Економічні фактори
- d) Технологічні фактори

Який з перерахованих факторів є прикладом непрямого впливу на компанію?

- a) Постачальники
- b) Конкуренти
- c) Політичні фактори
- d) Споживачі

Який інструмент використовується для аналізу факторів макросередовища?

- a) SWOT-аналіз

- b) PEST-аналіз
- c) Аналіз витрат
- d) Аналіз прибутковості

Який з факторів відноситься до соціокультурного елементу макросередовища?

- a) Технології
- b) Культура та традиції
- c) Постачальники
- d) Податкова система

До якого з компонентів зовнішнього середовища прямого впливу відносяться юридичні обмеження?

- a) Конкуренти
- b) Споживачі
- c) Державне регулювання
- d) Постачальники

Який з інструментів аналізу використовується для оцінки ринку та конкурентів?

- a) SWOT-аналіз
- b) BCG-матриця
- c) П'ять сил Портера
- d) PEST-аналіз

Що включає в себе аналіз конкурентів в рамках стратегічного управління?

- a) Аналіз фінансових показників
- b) Оцінку лояльності споживачів
- c) Визначення сильних і слабких сторін конкурентів
- d) Аналіз регіонального законодавства

Що з наведеного є основною метою аналізу зовнішнього середовища?

- a) Визначення внутрішніх резервів компанії
- b) Оцінка прибутковості компанії
- c) Ідентифікація загроз і можливостей
- d) Аналіз продуктивності персоналу

До якого з факторів макросередовища відносяться зміни законодавства?

- a) Політичного
- b) Технологічного
- c) Економічного
- d) Соціального

Яка з перелічених сил не є частиною моделі П'яти сил Портера?

- a) Сила постачальників
- b) Рівень конкуренції в галузі
- c) Вплив соціокультурних факторів
- d) Загроза нових конкурентів

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. МЕТОДИ АНАЛІЗУ, ПЛАНУВАННЯ ТА  
КОНТРОЛЬ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ  
ТЕМА 6. МЕТОДИ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ В СТРАТЕГІЧНОМУ  
УПРАВЛІННІ

1. Що включає в себе процес конкурентного аналізу?
2. Як можна визначити основні типи конкурентного середовища, та які вони мають особливості?
3. Які основні фактори враховує модель п'яти сил Портера, і як вони впливають на конкурентну стратегію?
4. Як SWOT-аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії?
5. Що таке стратегічна група, і як її аналіз може впливати на розробку стратегій?
6. Як ланцюг цінностей допомагає у виявленні конкурентних переваг компанії?
7. Які показники можуть бути включені до матриці конкурентного профілю (СРМ), та як їх правильно оцінювати?
8. Які фактори зовнішнього середовища можна оцінити за допомогою PESTEL-аналізу?
9. У яких випадках бенчмаркінг є особливо корисним інструментом конкурентного аналізу?
10. Як аналіз частки ринку допомагає компаніям зрозуміти свою конкурентну позицію?

11. Як обрати найефективніший метод конкурентного аналізу для досягнення конкретної стратегічної мети?
12. Які фактори впливають на необхідність адаптації методів конкурентного аналізу в динамічному ринку?
13. Які реальні кейси компаній демонструють успішне застосування конкурентного аналізу?
14. Які методи конкурентного аналізу є найбільш універсальними для використання?
15. Як регулярне проведення конкурентного аналізу сприяє довгостроковій конкурентоспроможності компанії?
16. Які додаткові дані потрібні для проведення повноцінного SWOT-аналізу конкретної компанії?
17. Які показники важливо врахувати при складанні матриці СРМ для обраної галузі?
18. Кейси

### **Аналіз ринку на основі моделі стратегічних груп для автомобільної промисловості**

Студенти мають розподілити основних конкурентів на ринку автомобільної промисловості на стратегічні групи (наприклад, за ціною або технологічним рівнем) і оцінити, як конкуренція в кожній групі впливає на стратегію компанії.

### **Аналіз цінності для клієнтів у сфері мобільних додатків**

Компанія хоче зрозуміти, чому клієнти вибирають конкурентів. Студенти мають провести аналіз цінності та дослідити, які переваги клієнти бачать в продуктах конкурентів і що може бути покращено в продукті компанії.

### **Конкурентна карта ринку для фітнес-індустрії**

Завдання полягає у створенні карти конкурентного середовища для ринку фітнес-послуг, де студенти повинні класифікувати компанії за рівнем ціни та рівнем обслуговування, визначивши їхні конкурентні позиції.

### **Побудова ланцюжка цінностей для виробника меблів**

Студенти повинні побудувати ланцюжок цінностей для виробника меблів, визначивши основні та допоміжні процеси, а також знайти можливості для підвищення конкурентоспроможності через оптимізацію кожного етапу.

### **Аналіз конкуренції на ринку логістичних послуг**

Студентам пропонується провести аналіз конкуренції у сфері логістики, використовуючи модель конкурентного позиціонування, де вони оцінюють основні риси, за якими конкурують компанії, такі як швидкість доставки, надійність, цінова політика.

#### 19. Тестові запитання

Яка з наступних моделей використовується для аналізу конкурентного середовища через оцінку впливу покупців, постачальників, конкурентів та замінників?

- A) SWOT-аналіз
- B) PESTEL-аналіз
- C) Модель п'яти сил Портера
- D) BCG-матриця

У моделі BCG, який тип продукції має низьку частку ринку та низьке зростання?

- A) Зірки
- B) Дійні корови
- C) Знаки питання
- D) Собаки

Що з наступного включає соціальний аспект у PESTEL-аналізі?

- A) Технологічні інновації
- B) Зміни в демографічній структурі
- C) Вимоги до ліцензій
- D) Інфляція

Який метод аналізу допомагає визначити внутрішні сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості та загрози?

- A) PESTEL-аналіз

B) SWOT-аналіз

C) Модель п'яти сил Портера

D) Аналіз конкурентного позиціонування

У моделі п'яти сил Портера, що з наступного є прикладом загрози заміників?

A) Збільшення кількості нових конкурентів на ринку

B) Зростаюча сила постачальників

C) Перехід клієнтів до продуктів з альтернативних матеріалів

D) Підвищення впливу покупців

Яка з моделей допомагає визначити, які ринки або продукти потребують інвестицій, а які генерують стабільний дохід?

A) PESTEL-аналіз

B) SWOT-аналіз

C) BCG-матриця

D) Аналіз конкурентного позиціонування

Яка сила у моделі Портера враховує можливість покупців впливати на ціноутворення товару?

A) Конкуренція між існуючими гравцями

B) Потужність постачальників

C) Загроза нових гравців

D) Вплив покупців

Який метод аналізу допомагає виявити основні та допоміжні процеси у ланцюжку створення вартості?

A) Ланцюжок цінностей

B) PESTEL-аналіз

C) BCG-матриця

D) SWOT-аналіз

Який з методів дає можливість групувати конкурентів за стратегічними характеристиками, такими як ціна та якість?

A) Матриця стратегічних груп

B) Модель п'яти сил Портера

C) PESTEL-аналіз

D) SWOT-аналіз

Що з наступного є метою конкурентного бенчмаркінгу?

A) Оцінка впливу соціально-економічних факторів

B) Виявлення відмінностей та запозичення кращих практик у конкурентів

C) Аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін компанії

D) Визначення факторів, що сприяють залученню нових клієнтів

#### ТЕМА 7. МЕТОДИ СИТУАТИВНОГО АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Які основні етапи проведення ситуаційного аналізу ви можете назвати?
2. Які фактори варто враховувати під час оцінки ситуації в організації?
3. Як ситуаційний аналіз допомагає у прийнятті стратегічних рішень?
4. Що є головною метою використання SWOT-аналізу в організації?
5. Які приклади сильних і слабких сторін ви можете навести для конкретної компанії?
6. Які можливості та загрози може виявити SWOT-аналіз?
7. Які основні елементи включає PESTEL-аналіз? Як зміни в політичному або економічному середовищі можуть вплинути на бізнес?
8. Як п'ять сил Портера допомагають зрозуміти конкурентне середовище галузі?
9. Яким чином BCG матриця може допомогти у визначенні стратегії для різних продуктів компанії?
10. Чому аналіз GE/McKinsey є більш комплексним порівняно з матрицею BCG?
11. У чому полягає основна мета VRIO-аналізу? Як цей метод допомагає оцінити конкурентні переваги ресурсів компанії?
12. На що потрібно звернути увагу під час проведення SWOT-аналізу?
13. Яким чином результати аналізу можуть вплинути на прийняття стратегічних рішень в організації?
14. Як можна використовувати результати ситуаційного аналізу для покращення позицій компанії на ринку?
15. Які основні труднощі можуть виникати при проведенні ситуаційного аналізу в організації?

16. Чому важливо враховувати обмеження кожного методу аналізу?
17. Як організації можуть подолати обмеження методів аналізу та отримати максимально точні результати?
18. Які методи ситуаційного аналізу, на вашу думку, є найбільш ефективними для різних типів організацій?
19. Як результати ситуаційного аналізу можуть бути використані для розробки нових стратегій організації?
20. Що, на вашу думку, є найважливішим фактором успішного проведення ситуаційного аналізу?
21. Кейси

### **Аналіз життєвого циклу товару для торгової компанії**

Ситуація: Компанія займається продажем побутової техніки і хоче оновити асортимент.

Завдання: Використати BCG-матрицю для визначення етапу життєвого циклу товарів.

### **Розробка стратегії розширення для локальної торгової мережі**

Ситуація: Місцева торгова мережа прагне збільшити частку на ринку.

Завдання: Застосувати методи конкурентного аналізу для планування розширення.

### **Оцінка ризиків для виробничої компанії при впровадженні нових технологій**

Ситуація: Компанія розглядає можливість впровадження автоматизованих систем на виробництві.

Завдання: Проаналізувати потенційні ризики та можливості за допомогою PESTEL-аналізу.

### **Аналіз стратегії злиття двох компаній у сфері логістики**

Ситуація: Дві логістичні компанії планують об'єднання.

Завдання: Розглянути наслідки злиття через SWOT та фінансовий аналіз.

## **Розробка стратегії виходу на новий ринок для компанії в сфері охорони здоров'я**

Ситуація: Приватна медична компанія хоче відкрити філії у нових регіонах.

Завдання: Використати матрицю Ансоффа для розробки стратегії розширення.

### 22. Тестові запитання

Що включає SWOT-аналіз для оцінки організації?

- a) Соціальні фактори, технологічні зміни
- b) Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози
- c) Витрати на виробництво та доходи
- d) Прогнози продажів і прибутку

Який метод найкраще підходить для оцінки впливу зовнішніх макроекономічних факторів на організацію?

- a) PESTEL-аналіз
- b) SWOT-аналіз
- c) BCG-матриця
- d) Аналіз життєвого циклу

Що означає категорія «Зірки» в BCG-матриці?

- a) Товари, які мають низький ріст і низьку частку ринку
- b) Товари, що приносять стабільний дохід з високою часткою ринку
- c) Товари з високим темпом росту та високою часткою ринку
- d) Товари, що потребують інвестицій для збільшення частки ринку

Яка з нижченаведених моделей використовується для аналізу конкурентного середовища?

- a) PESTEL
- b) П'ять сил Портера
- c) BCG-матриця
- d) Матриця Ансоффа

Яка складова PESTEL-аналізу враховує зміни у законодавстві?

- a) Політична
- b) Економічна
- c) Технологічна
- d) Правова

Що є метою використання матриці Ансоффа в стратегічному аналізі?

- a) Оцінка життєвого циклу продуктів
- b) Визначення конкурентної позиції компанії
- c) Планування зростання та диверсифікації
- d) Оцінка ефективності витрат

Яка складова аналізу PESTEL враховує поведінку споживачів та суспільні тренди?

- a) Політична
- b) Соціальна
- c) Економічна
- d) Екологічна

Що означає категорія «Дійні корови» в BCG-матриці?

- a) Продукти з високим темпом зростання та високою часткою ринку
- b) Продукти з низьким темпом зростання, але високою часткою ринку
- c) Продукти з низькою часткою ринку і високими витратами
- d) Продукти, які більше не приносять дохід

Що з наведеного найкраще описує метод П'ять сил Портера?

- a) Аналіз сильних та слабких сторін організації
- b) Визначення рівня конкуренції та загрози з боку замінників
- c) Оцінка ризиків зовнішнього середовища
- d) Аналіз життєвого циклу продукції

Який метод допомагає оцінити етапи життєвого циклу продукту?

- a) SWOT-аналіз
- b) Матриця Ансоффа
- c) BCG-матриця
- d) PESTEL-аналіз

## ТЕМА 8. МЕТОДИ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1. У чому полягає основна мета портфельного аналізу та як він допомагає компанії приймати стратегічні рішення?
2. Які переваги та обмеження має матриця Boston Consulting Group (BCG)? Чи актуальна вона в сучасних умовах?
3. Чим відрізняється матриця McKinsey & Company / General Electric від матриці BCG з точки зору критеріїв оцінки бізнес-одиниць?
4. У яких ситуаціях доцільніше використовувати модель Shell / DPM замість інших портфельних моделей?
5. Як модель Хофера-Шендела враховує стадії життєвого циклу галузі та чому це важливо для стратегічного планування?
6. Які особливості має матриця балансу життєвого циклу компанії Arthur D. Little і як вона допомагає визначити стратегію розвитку?
7. Наскільки ефективною є база даних PIMS для прогнозування прибутковості бізнесу? Які її обмеження?
8. Чи можна поєднувати кілька портфельних моделей одночасно? Які ризики та переваги такого підходу?
9. Як цифрова трансформація та швидкі зміни ринку впливають на застосування класичних моделей портфельного аналізу?
10. Які фактори можуть призвести до помилкових висновків під час використання портфельного аналізу, і як їх уникнути?
11. Кейси

### Перерозподіл ресурсів (матриця BCG)

Компанія має 4 стратегічні бізнес-одиниці:

A – висока частка ринку, але ринок зростає повільно

B – низька частка ринку, але швидке зростання

C – висока частка і швидке зростання

D – низька частка і низьке зростання

**Завдання:** Визначте позиції кожного бізнесу в матриці Boston Consulting Group та запропонуйте стратегії (інвестувати, підтримувати, «збирати врожай», ліквідувати).

### **Вибір між ринками (матриця McKinsey/GE)**

Компанія розглядає 3 нові ринки:

Ринок 1: високий потенціал, але сильна конкуренція

Ринок 2: середній потенціал, слабка конкуренція

Ринок 3: низький потенціал, але компанія має сильні позиції

**Завдання:** Оцініть привабливість ринків і конкурентні позиції компанії за моделлю McKinsey & Company та визначте, куди доцільно інвестувати.

### **Галузевий життєвий цикл (модель Хофера-Шендела)**

Підприємство працює у галузі, що переходить зі стадії зростання до зрілості. Основний продукт приносить стабільний дохід, але темпи продажів знижуються.

**Завдання:** Запропонуйте стратегію розвитку з урахуванням стадії життєвого циклу. Чи варто інвестувати в інновації чи оптимізувати витрати?

## **ТЕМА 9. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ**

1. Чому навіть добре розроблена стратегія часто провалюється на етапі реалізації? Які фактори є ключовими – люди, ресурси чи комунікація?
2. Наскільки ефективним є використання системи Balanced Scorecard у сучасних умовах швидких змін? Чи не стає вона занадто формалізованою?
3. Чи можуть КРІ шкодити компанії? У яких випадках працівники починають «працювати на показники», а не на результат?
4. Як цифровізація (Big Data, AI) змінює підходи до стратегічного контролю та моніторингу?
5. Чи варто жорстко контролювати виконання стратегії, чи краще залишати простір для гнучкості та адаптації?
6. Які основні проблеми впровадження стратегій характерні для бізнесу в

Україна сьогодні? Як їх можна подолати?

7. Наскільки важливою є корпоративна культура у процесі реалізації стратегії? Чи може вона бути сильнішим фактором, ніж формальна структура?
8. Як правильно реагувати на відхилення від стратегічного плану: негайно коригувати дії чи чекати довгострокових результатів?
9. Чи можливо ефективно реалізувати стратегію без чіткої системи мотивації персоналу? Які сучасні підходи працюють найкраще?
10. Як поєднати фінансовий контроль і стратегічні цілі, щоб не втратити інноваційність і довгострокову перспективу розвитку?

#### ТЕМА 10. ЕФЕКТ СИНЕРГІЇ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1. Чи завжди синергія є позитивним явищем, чи вона може призводити до втрат і конфліктів у компанії?
2. Чому очікуваний ефект синергії під час злиттів і поглинань часто не реалізується на практиці?
3. Як правильно оцінити синергію до об'єднання бізнесів, щоб уникнути стратегічних помилок?
4. Чи можна виміряти синергію кількісно, чи це переважно якісне поняття? Які методи оцінки є найбільш сучасними?
5. Які види синергізму (операційний, фінансовий, управлінський) сьогодні є найважливішими в умовах цифрової економіки?
6. Чи може надмірна інтеграція бізнес-процесів зменшити гнучкість компанії та знизити ефективність?
7. Як корпоративна культура впливає на досягнення синергетичного ефекту після об'єднання компаній?
8. Чи є синергія ключовим фактором конкурентної переваги, чи це лише допоміжний інструмент?
9. Як цифрові технології (AI, автоматизація, платформи) змінюють природу синергії в сучасному бізнесі?
10. Які ризики виникають при переоцінці синергії у стратегічному плануванні та

як їх мінімізувати?

## ТЕМА 11. ЗБАЛАНСОВАНІ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Чи залишається система Balanced Scorecard актуальною в умовах швидких змін і цифрової трансформації бізнесу?
2. Чи може надмірна кількість показників у BSC ускладнити управління замість його покращення? Як знайти баланс?
3. Наскільки ефективно BSC поєднує фінансові та нефінансові показники в сучасних компаніях?
4. Чи можна адаптувати BSC для стартапів і малого бізнесу, чи вона більше підходить для великих корпорацій?
5. Як інтеграція AI та Big Data змінює підхід до формування та моніторингу KPI в рамках BSC?
6. Чи здатна BSC реально впливати на поведінку працівників, чи вона залишається лише формальним інструментом контролю?
7. Які основні обмеження BSC проявляються в українських компаніях і чому?
8. Чи варто поєднувати BSC з іншими системами оцінки ефективності (наприклад, OKR)? Які переваги та ризики такого підходу?
9. Як часто потрібно переглядати показники BSC в умовах нестабільного середовища?
10. Чи може BSC стати інструментом стратегічного мислення, а не лише системою вимірювання результатів?

## ТЕМА 12. СТРАТЕГІЧНА КАРТА ЦІЛЕЙ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

1. Чи є стратегічна карта цілей обов'язковим елементом системи Balanced Scorecard, чи компанія може ефективно працювати без неї?
2. Наскільки точно стратегічна карта відображає причинно-наслідкові зв'язки між цілями, чи це більше управлінське припущення?

3. Чи можна побудувати універсальну стратегічну карту для компаній різних галузей, чи вона завжди має бути унікальною?
4. Як цифрові інструменти (ВІ-системи, аналітика даних) змінюють підхід до створення та використання стратегічних карт?
5. Чи не стає стратегічна карта занадто складною для сприйняття працівниками? Як забезпечити її зрозумілість?
6. Які типові помилки допускають компанії при формуванні показників стратегічної карти?
7. Як часто потрібно оновлювати стратегічну карту в умовах нестабільного бізнес-середовища?
8. Чи може стратегічна карта реально впливати на мотивацію персоналу, чи це лише інструмент для топ-менеджменту?
9. Як забезпечити узгодженість між стратегічною картою та реальними бізнес-процесами компанії?
10. Чи варто інтегрувати стратегічну карту з іншими методами стратегічного управління (наприклад, OKR або Agile-підходами)?

### ТЕМА 13. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Наскільки дані (Big Data, аналітика AI) сьогодні визначають ефективність стратегічного управління компанії?
2. Як відрізнити стратегічну інформацію від зайвої, щоб уникнути «інформаційного шуму» у процесі прийняття рішень?
3. Чи можуть сучасні інформаційні системи стратегічного управління замінити досвід і інтуїцію менеджера?
4. Які переваги і ризики інтеграції фінансового та нефінансового обліку в єдину систему стратегічного контролінгу?
5. Чи змінює цифровізація роль стратегічного контролінгу: від контролю виконання до прогнозування та сценарного аналізу?
6. Як забезпечити достовірність і своєчасність даних у компаніях, що працюють

на нестабільних ринках?

7. Чи можуть автоматизовані системи аналітики (AI, BI) спричинити надмірну залежність керівництва від технологій?
8. Які сучасні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління є найдієвішими: KPI, Balanced Scorecard, OKR, чи комбіновані методи?
9. Як впровадження інформаційно-аналітичних систем у компаніях в Україні впливає на конкурентоспроможність?
10. Наскільки швидко повинна реагувати система стратегічного контролінгу на відхилення від плану в умовах глобальної нестабільності та швидких змін ринку?

#### Тема 14. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Наскільки важлива організаційна культура для успішної реалізації стратегії в умовах швидких змін і цифровізації?
2. Чи завжди стратегічні зміни сприймаються персоналом позитивно, чи часто вони викликають опір, і як це мінімізувати?
3. Як метод «аналізу поля сил» допомагає оцінити готовність організації до стратегічних змін?
4. Чи можуть соціально-психологічні фактори бути важливішими за фінансові або технологічні у процесі реалізації стратегії?
5. Як сучасні компанії інтегрують психологічне забезпечення у стратегію управління персоналом (мотивація, лідерство, комунікація)?
6. Чи змінюється роль корпоративної культури в умовах віддаленої та гібридної роботи?
7. Які ризики виникають, якщо стратегічний організаційний розвиток і соціально-психологічне забезпечення ігноруються у плануванні?
8. Як оцінювати ефективність соціально-психологічного супроводу змін у компанії?

9. Чи можуть цифрові технології (HR-аналітика, платформи для опитувань) повністю замінити особисті соціально-психологічні підходи?
10. Як поєднати інноваційність та стратегічні зміни з підтримкою стабільності корпоративної культури?

## КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Сутність стратегічного управління
2. Особливості стратегічного управління
3. Основні школи стратегічного управління
4. Визначення та особливості стратегії
5. Класифікація стратегій. Особливості інвестиційних стратегій
6. Підходи до розробки конкурентної стратегії
7. Визначення понять: «стратегічне бачення» та «місія» організації
8. Функції місії
9. Особливості розробки місії
10. Визначення та класифікація цілей організації
11. Особливості розробки цілей та вимоги до них
12. Методи формування цілей
13. Характеристика зовнішнього середовища
14. Аналіз середовища непрямої дії
15. Аналіз середовища прямого впливу
16. SPACE-аналіз
17. Стратегічні групи конкурентів
18. Бенчмаркінг
19. Особливості SWOT-аналізу. Аналіз внутрішнього середовища організації
20. Аналіз зовнішнього середовища організації. Побудова SWOT-матриці
21. Вертикальні ланцюжки цінностей. Система KANBAN
22. Сутність портфельного аналізу. Матриця Бостонської консалтингової групи
23. Модель «Продукт – ринок» І. Ансоффа. Тривимірна матриця Д. Абеля
24. Матриця McKinsey (матриця General Electric)
25. Модель Shell / DPM. Модель Хофера-Шендела
26. Матриця балансу життєвого циклу Arthur D. Little
27. Модель стратегічного аналізу (база даних PIMS)
28. Особливості реалізації стратегії
29. Стратегічний контроль

30. Проблеми впровадження стратегії в Україні
31. Сутність та особливості поняття «синергія»
32. Види синергізму
33. Визначення ефекту синергії
34. Історія збалансованої системи показників та її властивості
35. Принципи побудови, переваги та обмеження збалансованої систем показників
36. Порівняльна характеристика збалансованих моделей оцінювання ефективності діяльності організації
37. Сутність та складові стратегічної карти цілей
38. Показники стратегічної карти цілей
39. Рекомендації щодо побудови стратегічної карти цілей збалансованої системи показників
40. Сутність стратегічної інформації. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління
41. Інформаційна система стратегічного управління
42. Облік та контроль в системі стратегічного управління. Стратегічний контролінг
43. Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін
44. Організаційна культура в системі стратегічного управління
45. Стратегічний організаційний розвиток. «Аналіз поля сил»

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Оцінювання рівня опанування здобувачами вищої освіти матеріалу навчальної дисципліни проводиться шляхом поточного та підсумкового (семестрового) контролю.

Поточний контроль здійснюється у процесі вивчення дисципліни з метою виявлення ступеню розуміння студентом засвоєного навчального матеріалу та вміння застосовувати його у практичній роботі. Поточний контроль здійснюється під час проведення навчальних занять (30 балів), а також за результатами виконання студентом індивідуального завдання, а саме: написання тез доповіді на науково-практичну конференцію; підготовка презентації тез доповіді (20 балів).

Орієнтовні критерії оцінювання поточного контролю знань здобувачів вищої освіти:

Бали за окремий вид навчальної діяльності за шкалою від 1 до 3	Критерії оцінювання навчальних досягнень
3	Оцінюється робота студента, який у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, самостійно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних запитань, якісно виконує творчі завдання з дотриманням чистоти та правильності виконання, вільно використовує наукову термінологію.
2	Оцінюється робота студента, який у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, самостійно й аргументовано його викладає, повно розкриває зміст теоретичних запитань, на достатньо високому рівні виконує творчі завдання з дотриманням чистоти та правильності виконання, вільно використовує наукову термінологію.
1	Оцінюється робота студента, який відтворює значну частину навчального матеріалу, висвітлює його основний зміст, виявляє елементарні знання окремих положень. Однак не здатний до глибокого, всебічного аналізу, допускає істотні неточності та помилки. На середньому рівні розкриває зміст теоретичних запитань та на виконує творчі завдання щодо дотримання чистоти та правильності виконання, недостатньо використовує наукову термінологію.
0	Оцінюється робота студента, який виконує творчі завдання на дуже низькому рівні (не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його висвітлити, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань).

Бали за окремий вид навчальної діяльності за шкалою від 1 до 20	Критерії оцінювання
17-20	Здобувач вищої освіти в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі завдання.
13-16	Здобувач вищої освіти достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обгрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно вирішив більшість завдань.
9-12	Здобувач вищої освіти в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обгрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив половину завдань.
5-8	Здобувач вищої освіти не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обгрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість завдань.
1-4	Здобувач вищої освіти частково володіє навчальним матеріалом не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки. Правильно вирішив окремі завдання.

Загальні критерії оцінювання результатів поточного контролю з дисципліни:

45-50 балів	ЗВО виявив цілковите володіння навчальним матеріалом, вмів аргументовано його викладати під час усних опитувань та письмових відповідей. Усі виконані індивідуальні завдання продемонстрували здатність студента не тільки оперувати теоретичним матеріалом, але й застосовувати його на практиці, знаходити раціональні рішення проблемних ситуацій, його здатність до аналітичного та критичного мислення.
-------------	--

39-44 бали	ЗВО в цілому достатньо повно володіє навчальним матеріалом, здатний демонструвати знання теоретичних питань фінансового менеджменту. Водночас, під час усного та письмового викладення деяких питань студент допускає окремі неточності та незначні помилки. Виконані індивідуальні завдання показують, що студенту дещо не вистачає аргументованості при розв'язанні деяких проблемних ситуацій.
35-38 балів	ЗВО володіє навчальним матеріалом частково, демонструючи базові теоретичні знання. Усні та письмові питання розкрито частково, поверхово, недостатньо аргументовано. Реферат виконаний на достатньо низькому рівні; індивідуальне практичне завдання обгрунтовано.
0-34 бали	ЗВО не володіє або недостатньо володіє навчальним матеріалом, не розуміє змісту більшості теоретичних питань. Індивідуальні завдання не виконані.

Семестровий контроль проводиться у формі екзамену. Складання екзамену оцінюється в 50 балів. Кожен екзаменаційний білет складається з 50 тестових вправ однакового рівня складності, які передбачають чотири варіанти відповідей, кожна правильна відповідь оцінюється в 1 бал.

#### Розподіл балів, які отримують студенти

Вид роботи	Кількість годин денна/заочна	Обсяг кредитів	Кількість балів
<b>Змістовий модуль 1. ПРИРОДА СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ. ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>			
Тема 1. Концептуальні основи стратегічного управління	<b>10/10</b>	<b>0,33</b>	2
лекційні	4/2	0,13/0,07	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	4/2	0,13/0,07	
самостійна робота	2/6	0,07/0,20	
Тема 2. Сутність стратегії організації та підходи до її визначення	<b>10/10</b>	<b>0,33</b>	3
лекційні	4/2	0,13/0,07	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	4/2	0,13/0,07	
самостійна робота	2/6	0,07/0,20	
Тема 3. Основні етапи стратегічного управління: формування місії організації	<b>10/10</b>	<b>0,33</b>	3
лекційні	2/2	0,07/0,07	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	2/2	0,07/0,07	
самостійна робота	6/6	0,20/0,20	

Тема 4. Формулювання цілей організації	<b>10/10</b>	<b>0,33</b>	2
лекційні	2/2	0,07/0,07	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	2/2	0,07/0,07	
самостійна робота	6/6	0,20/0,20	
Тема 5. Аналіз зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу як основний етап розробки стратегії	<b>10/10</b>	<b>0,33</b>	2
лекційні	4/2	0,13/0,07	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	4/2	0,13/0,07	
самостійна робота	2/6	0,07/0,20	
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. МЕТОДИ АНАЛІЗУ, ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</b>			
Тема 6. Методи конкурентного аналізу в стратегічному управлінні	<b>10/10</b>	<b>0,33</b>	2
лекційні	4/2	0,13/0,07	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	4/2	0,13/0,07	
самостійна робота	2/6	0,07/0,20	
Тема 7. Методи ситуативного аналізу організації	<b>10/10</b>	<b>0,33</b>	2
лекційні	4/2	0,13/0,07	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	4/2	0,13/0,07	
самостійна робота	2/6	0,07/0,20	
Тема 8. Методи портфельного аналізу в стратегічному управлінні	<b>10/10</b>	<b>0,33</b>	2
лекційні	2/-	0,07/-	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	2/-	0,07/-	
самостійна робота	6/10	0,20/0,33	
Тема 9. Реалізація стратегічного плану та стратегічний контроль	<b>10/10</b>	<b>0,33</b>	2
лекційні	4/-	0,13/-	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	4/-	0,13/-	
самостійна робота	2/10	0,07/0,33	
Тема 10. Ефект синергії в стратегічному управлінні	<b>9/9</b>	<b>0,30</b>	2

лекційні	2/-	0,07/-	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	2/-	0,07/-	
самостійна робота	5/9	0,16/0,3	
Тема 11. Збалансовані системи показників як інструмент стратегічного управління	<b>10/10</b>	<b>0,33</b>	2
лекційні	2/-	0,07/-	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	2/-	0,07/-	
самостійна робота	6/10	0,20/0,33	
Тема 12. Стратегічна карта цілей збалансованої системи показників	<b>9/9</b>	0,30	2
лекційні	2/-	0,07/-	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	2/-	0,07/-	
самостійна робота	5/9	0,16/0,3	
Тема 13. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління	<b>10/10</b>	<b>0,33</b>	2
лекційні	2/-	0,07/-	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	2/-	0,07/-	
самостійна робота	6/10	0,20/0,33	
Тема 14. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління	<b>10/10</b>	<b>0,33</b>	2
лекційні	2/-	0,07/-	
практичні/семінарські/ лабораторні заняття	2/2	0,07/0,07	
самостійна робота	6/8	0,20/0,26	
<b>Виконання індивідуального завдання</b>	<b>включено</b>	<b>0,40</b>	<b>20</b>
<b>Підготовка і складання екзамену</b>	<b>до СР</b>		<b>50</b>
<b>Підсумок</b>	<b>150</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

### Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проєкту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	<b>A</b>	відмінно	зараховано
82-89	<b>B</b>	добре	
74-81	<b>C</b>		
64-73	<b>D</b>	задовільно	
60-63	<b>E</b>		
35-59	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	<b>F</b>	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## ПОЛІТИКА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1. Академічна доброчесність здобувачів є важливою умовою для опанування результатів навчання за навчальною дисципліною і отримання задовільної оцінки з поточного та підсумкового контролю.

Дотримання академічної доброчесності здобувачами освіти передбачає:

- Самостійне виконання навчальних завдань, завдань поточного та підсумкового контролю результатів навчання;
- Посилання на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей;
- Дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права;
- Надання достовірної інформації про результати власної (наукової, творчої) діяльності, використані методики досліджень і джерела інформації.

МДУ виступає за дотримання принципів академічної доброчесності, тому обов'язково використовується сервіс з перевірки робіт здобувачів вищої освіти на плагіат – Unicheck, а також доступний безкоштовний сервіс, який здійснює перевірку на плагіат письмових робіт – EduBirdie <https://edubirdie.com/perevirka-na-plagiat>.

Порушенням академічної доброчесності, згідно із Законом України «Про освіту» (ст. 42 п. 4) вважається:

- **академічний плагіат** – оприлюднення (частково або повністю) наукових (творчих) результатів, отриманих іншими особами, як результатів власного дослідження (творчості) та / або відтворення опублікованих текстів (оприлюднених творів мистецтва) інших авторів без зазначення авторства;
- **самоплагіат** – оприлюднення (частково або повністю) власних раніше опублікованих наукових результатів як нових наукових результатів;
- **фабрикація** – вигадкування даних чи фактів, що використовуються в освітньому процесі або наукових дослідженнях;
- **фальсифікація** – свідомо зміна чи модифікація вже наявних даних, що стосуються освітнього процесу чи наукових досліджень;

- **списування** – виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для використання, зокрема під час оцінювання результатів навчання;
- **обман** – надання завідомо неправдивої інформації щодо власної освітньої (наукової, творчої) діяльності чи організації освітнього процесу; формами обману є, зокрема, академічний плагіат, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація та списування;
- **хабарництво** – надання (отримання) учасником освітнього процесу чи пропозиція щодо надання (отримання) коштів, майна, послуг, пільг чи будь-яких інших благ матеріального або нематеріального характеру з метою отримання неправомірної переваги в освітньому процесі;
- **необ'єктивне оцінювання** – свідоме завищення або заниження оцінки результатів навчання здобувачів освіти.

Наведений перелік не є остаточно вичерпним і не охоплює всіх діянь, що можуть містити ознаки порушення академічної доброчесності.

За порушення академічної доброчесності здобувачі вищої освіти можуть бути притягнені до наступної академічної відповідальності:

- повторне проходження оцінювання (поточний, підсумковий контроль, залік, іспит тощо);
- проведення додаткової перевірки всіх робіт авторства порушника;
- позбавлення наданих МДУ пільг з оплати навчання;
- оголошення догани із занесенням до особової справи порушника;
- відрахування з МДУ;
- інші, відповідно до вимог чинного законодавства та нормативних локальних актів МДУ.



Більш детально тут

Анкетування з академічної доброчесності:

<https://docs.google.com/forms/d/1VHzYkdFEGivtVl-dsENos1SCDRHfUpGia1YklgQK8j0/edit>

2. Здобувач має право на оскарження процедури проведення та результатів контрольних заходів згідно Положення про організацію контролю та оцінювання успішності навчання здобувачів вищої освіти в МДУ.

3. Участь в анкетуванні. Наприкінці навчального семестру здобувачам буде запропоновано заповнити анонімну анкету щодо якості викладання вивчених навчальних дисциплін.

Заповнення анкети є важливою для вдосконалення освітнього процесу та системи внутрішнього забезпечення якості освіти МДУ та дозволить оцінити дієвість застосованих методів викладання та врахувати вашу думку стосовно покращення змісту навчальних дисциплін.

4. Неформальна освіта. Це освіта, яка здобувається, як правило, за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій. Здобувач вищої освіти, який виявив бажання щодо визнання результатів, отриманих у неформальній освіті, звертається із відповідною заявою про визнання результатів, отриманих у неформальній освіті, в цілому для навчальної дисципліни /змістового модулю /практичних завдань з навчальної дисципліни/

завдань з практики тощо для здобувачів вищої освіти, до деканату факультету, на якому викладається навчальна дисципліна. Процедура зарахування здійснюється згідно Порядку визнання результатів навчання, отриманих у неформальній освіті МДУ.

## ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Буднік М.М, Невертій Г.С., Курилова Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Кондор. 2025. С. 292.
2. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент в умовах посилення інтеграційних процесів. Підручник. 2021. 344 с.
3. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХП», 2017. 460 с.
4. Стратегічне управління: навч. посіб. / Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Харків: ФОП Панов А. М., 2024. 224 с.
5. Стратегічне управління: Навчальний посібник/ укл. А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя. Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с.
6. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К.: «Центр учбової літератури». 2016. 376 с.
7. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
8. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.
9. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.

### Допоміжна

1. Ван ден Берг Гербен 25 ключових моделей управління / Пер. з англ. В.Луценко. Харків: Фабула. 2020. 208 с.
2. Друкер П. Ефективний керівник. Київ: КМ-Букс, 2018. 242 с
3. Корпоративне управління: Навчальний посібник (для студентів спеціальностей 073 «Менеджмент», 242 «Туризм» (усіх форм навчання))/ укл.

М.О. Горбашевська, А.В. Балабаниць, Л.А. Кислова, В.М. Мацука.  
Маріуполь: МДУ, 2020. 235 с.

4. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А.А. Вдовічен, О.Г. Вдовічена, В.А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
5. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
6. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
7. Das S.K., Mishra C.R. Corporate Governance. New Delhi. 2020.
8. Raval, V.H. Corporate Governance. A Pragmatic Guide for Auditors, Directors, Investors, and Accountants. CRC Press. 2020.

### **Інформаційні ресурси**

1. Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>
2. Художній фільм про історію успіху засновника корпорації McDonalds Рея Крока. «Засновник». URL: [https://uakino.club/filmy/genre\\_drama/3204-zasnovnik.html](https://uakino.club/filmy/genre_drama/3204-zasnovnik.html)