

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра маркетингу та менеджменту

**Н. С. Іванова**

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

**Методичні рекомендації з вивчення дисципліни**

Кривий Ріг  
2017

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра маркетингу та менеджменту

**Н. С. Іванова**

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

**Методичні рекомендації з вивчення дисципліни**

Затверджено на засіданні  
кафедри маркетингу та менеджменту  
Протокол № 21  
від “23” червня 2017 р.

Схвалено навчально-методичною радою  
ДонНУЕТ  
Протокол №9  
від “30” червня 2017 р.

Кривий Ріг  
2017

УДК 005.21(072)

**I 21**

Рецензенти:

**Т.В. Кожухова**, кандидат економічних наук, доцент  
**О.В. Неізнана**, кандидат економічних наук, доцент

**Іванова, Н.С.**

**I 21** Стратегічне управління : методичні рекомендації з вивчення дисципліни [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. маркетингу та менеджменту ; Н.С. Іванова – Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. – 62 с.

Методичні рекомендації з вивчення дисципліни «Стратегічне управління» призначений для студентів всіх форм навчання. Містить загальну інформацію про вивчення дисципліни: обсяг лекційних, семінарських годин та годин для самостійного опрацювання матеріалу; кількість змістових модулів, тем. Представлено рекомендації з підготовки до семінарських занять та рекомендації з організації самостійної роботи.

Призначений для самостійної роботи студентів і закріплення знань за темами, підготовки до практичних занять і проведення підсумкового контролю.

© Іванова Н.С. 2017  
© Донецький національний  
університет економіки й торгівлі  
імені Михайла Туган-  
Барановського, 2017

## ЗМІСТ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>ЧАСТИНА 1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ</b>                           | <b>7</b>  |
| <b>ЧАСТИНА 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ</b>             | <b>18</b> |
| Змістовий модуль 1. Теоретичні основи стратегічного управління                           | 19        |
| Змістовий модуль 2. Методологічні засади стратегічного управління                        | 21        |
| <b>ЧАСТИНА 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ.....</b> | <b>31</b> |
| Змістовий модуль 1. Теоретичні основи стратегічного управління                           | 32        |
| Змістовий модуль 2. Методологічні засади стратегічного управління                        | 40        |

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки України особливого значення набуває проблема досягнення підприємством стабільного становища на ринку, зміцнення його конкурентних позицій. Її рішення вимагає застосування нової системи управління, здатної до інноваційної, конкурентної і підприємницької реакції на зміну в зовнішньому середовищі, що дозволяє керувати цими змінами на основі наукових методів їхнього передбачення, регулювання, пристосування до цілей підприємства. Такою системою є стратегічне управління, що включає розробку і реалізацію стратегії організації, а також управління стратегічними проблемами. Мета стратегічного управління полягає у забезпеченні підприємствами конкурентних переваг зараз і в довгостроковій перспективі.

Він спрямований на пошук і реалізацію пріоритетів розвитку організації, підвищення її потенціалу, ступеня "вміння" адаптуватися до наявних умов.

Важливість питань, що розглядаються навчальною дисципліною, полягає в тому, що майбутньому менеджеру для обґрунтування прийняття управлінських рішень необхідно знати методологію стратегічного управління, володіти відповідними методами розробки та реалізації стратегії організації.

Мета вивчення дисципліни – формування у студентів стратегічного типу мислення, системного уявлення про парадигмальні положення та методичні засади стратегічного управління з урахування їх складності й еkleктичності, а також поглиблення знань та розвиток практичних навичок щодо формування стратегії й управління процесом впровадження стратегічних змін на вітчизняних підприємствах в умовах їх адаптації до реалій постіндустріальної економіки.

Завданнями вивчення дисципліни є:

1. Забезпечення теоретичної підготовки майбутніх фахівців;
2. Засвоєння ними методичних засад стратегічного управління;
3. Оволодіння базовими стратегічними підходами для виявлення конкурентних переваг підприємства;
4. Вивчення методології матричного аналізу стратегічних позицій підприємства;
5. Навчання техніці проведення SWOT-аналізу та методиці розроблення стратегічного набору підприємства;
6. Оволодіння прийомами управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього середовища;
7. Створення умов для активної діяльності студентів при вивченні дисципліни «Стратегічне управління», зацікавленості студентів у навчальній та науково-дослідній роботі.

Вивчення дисципліни дозволяє сформувати професійні компетенції:

Знання і розуміння:

- знання методологічних засад стратегічного управління;
- розуміння актуальних ключових завдань стратегічного управління на підприємстві та способи їх вирішення;
- знання методичних підходів до реалізації обраних стратегій.

### Застосування знань і розумінь:

- здатність аналізувати фактори зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- здатність розробляти стратегічний набір підприємства;
- здатність здійснювати матричний аналіз стратегічних позицій підприємства;
- здатність оцінювати ефективність стратегічних заходів;
- здатність приймати та аналізувати стратегічні рішення;
- здатність використовувати базові стратегічні підходи для виявлення конкурентних переваг підприємства;
- здатність застосовувати організаційні інструменти щодо ефективного впровадження стратегічного підходу до управління діяльністю підприємств;
- здатність оперувати прийомами управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

### Формування суджень:

- здатність автоматизувати та оптимізувати роботу за допомогою інформаційних технологій.
- здатність критично осмислювати проблемні питання стратегічного управління
  - здатність формулювати стратегічне бачення вирішення загальнокорпоративних проблем розвитку
  - здатність відображати об'єктивну дійсність, яка полягає у ствердженнях наявності або відсутності ознак, властивостей або відносин у сфері стратегічного управління

**ЧАСТИНА 1**  
**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

## 1. Опис дисципліни

| Найменування показників  | Характеристика дисципліни   |                       |
|--|---|-----------------------|
|  | денна форма навчання  | заочна форма навчання |
| Кількість кредитів - 6   | Обов'язкова дисципліна спеціальностей 073 «Менеджмент», 074 «Публічне управління та адміністрування», 075 «Маркетинг» |                       |
| Загальна кількість годин – 180   | Семестр   |                       |
|  | 1-й   | 1-й                   |
| Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента – 6 | Лекції  |                       |
|  | 24 год.   | 10                    |
|  | Практичні, семінарські  |                       |
|  | 36 год.   | 8                     |
|  | Лабораторні   |                       |
|  | -   | -                     |
|  | Самостійна робота   |                       |
| 120 год.   | 162   |                       |
| Вид контролю:<br>екзамен   |   |                       |

## 2. Мета та завдання дисципліни

**Мета** вивчення дисципліни – формування у студентів стратегічного типу мислення, системного уявлення про парадигмальні положення та методичні засади стратегічного управління з урахування їх складності й еkleктичності, а також поглиблення знань та розвиток практичних навичок щодо формування стратегії й управління процесом впровадження стратегічних змін на вітчизняних підприємствах в умовах їх адаптації до реалій постіндустріальної економіки.

**Завдання:** забезпечення теоретичної підготовки майбутніх фахівців; засвоєння ними методичних засад стратегічного управління; оволодіння базовими стратегічними підходами для виявлення конкурентних переваг підприємства; вивчення методології матричного аналізу стратегічних позицій підприємства; навчання техніці проведення SWOT-аналізу та методиці розроблення стратегічного набору підприємства; оволодіння прийомами управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього середовища; створення умов для активної діяльності студентів при вивченні дисципліни, зацікавленості студентів у навчальній та науково-дослідній роботі.



### 3. Структура дисципліни

| Назви змістових модулів і тем   | Кількість годин |              |           |          |             |              |              |          |          |             |
|---|-----------------|--------------|-----------|----------|-------------|--------------|--------------|----------|----------|-------------|
|   | денна форма     |              |           |          |             | заочна форма |              |          |          |             |
|   | усього          | у тому числі |           |          |             | усього       | у тому числі |          |          |             |
|   |                 | л            | п/с       | лаб.     | сам. робота |              | л            | п/с      | лаб.     | сам. робота |
| 1   | 2               | 3            | 4         | 5        | 6           | 7            | 8            | 9        | 10       | 11          |
| <b>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи стратегічного управління</b>                         |                 |              |           |          |             |              |              |          |          |             |
| Тема 1. Сутність і концепція розвитку стратегічного управління                                | 29              | 4            | 6         |          | 19          | 29           | 2            | 1        |          | 26          |
| Тема 2. Основні моделі та методи прийняття стратегічних рішень                                | 28              | 4            | 4         |          | 20          | 28           | 2            |          |          | 26          |
| <b>Разом за змістовим модулем 1</b>   | <b>57</b>       | <b>8</b>     | <b>10</b> | <b>-</b> | <b>39</b>   | <b>57</b>    | <b>4</b>     | <b>1</b> | <b>-</b> | <b>52</b>   |
| <b>Змістовий модуль 2. Методологічні засади стратегічного управління</b>                      |                 |              |           |          |             |              |              |          |          |             |
| Тема 1. Стратегічний аналіз і прогнозування розвитку середовища організації (публічної сфери) | 32              | 4            | 6         |          | 22          | 32           | 2            | 2        |          | 28          |
| Тема 2. Стратегії та «стратегічний набір» в управлінні  | 34              | 4            | 6         |          | 24          | 34           | 1            | 2        |          | 31          |
| Тема 3. Формування системи альтернативного стратегічного вибору                               | 17              | 2            | 4         |          | 11          | 17           | 1            | 1        |          | 15          |
| Тема 4. Стратегічне планування в системі управління   | 19              | 2            | 6         |          | 11          | 19           | 1            | 1        |          | 17          |
| Тема 5. Стратегічний контроль   | 20              | 4            | 4         |          | 13          | 20           | 1            | 1        |          | 18          |
| <b>Разом за змістовим модулем 2</b>   | <b>123</b>      | <b>16</b>    | <b>26</b> | <b>-</b> | <b>81</b>   | <b>123</b>   | <b>6</b>     | <b>7</b> | <b>-</b> | <b>110</b>  |
| <b>Усього годин</b>   | <b>180</b>      | <b>24</b>    | <b>36</b> | <b>-</b> | <b>120</b>  | <b>180</b>   | <b>10</b>    | <b>8</b> | <b>-</b> | <b>162</b>  |

### 4. Теми семінарських/практичних/лабораторних занять

| № з/п | Вид та тема заняття  | Кількість годин |
|-------|--|-----------------|
| 1.    | Семінар – розгорнута бесіда «Передумови застосування стратегічного управління в організації»       | 2               |
| 2.    | Семінар – розгорнута бесіда «Реалізація цільового підходу в стратегічному управлінні організацією» | 2               |
| 3.    | Семінар – дискусія «Визначення цілей в стратегічному управлінні організацією»                      | 2               |
| 4.    | Семінар запитань і відповідей  | 2               |

|     |  |   |
|-----|--|---|
|     | «Основні моделі і методи розробки та прийняття стратегічних рішень»  |   |
| 5.  | Семінар – дискусія<br>«Вибір та обробка інформації»  | 2 |
| 6.  | Семінар – дискусія<br>«Середовище господарської організації»   | 2 |
| 7.  | Семінар з виконанням розрахункових задач<br>«Аналіз та прогнозування стратегічних факторів зовнішнього середовища»     | 2 |
| 8.  | Семінар з виконанням розрахункових задач<br>«Оцінювання конкурентоспроможності організації, галузі, країни»            | 2 |
| 9.  | Семінар з виконанням розрахункових задач<br>«Методологічні засади портфельного управління»                             | 2 |
| 10. | Семінар з виконанням розрахункових задач<br>«Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства»    | 2 |
| 11. | Семінар запитань і відповідей<br>«Формування ефективного стратегічного набору»   | 2 |
| 12. | Семінар запитань і відповідей<br>«Система стратегій підприємства»  | 2 |
| 13. | Семінар з виконанням розрахункових задач<br>«Вибір стратегічних альтернатив»   | 2 |
| 14. | Семінар запитань і відповідей<br>«Технології розробки та реалізації стратегії»   | 2 |
| 15. | Семінар запитань і відповідей<br>«Стратегічні програми і проекти»  | 2 |
| 16. | Семінар – розгорнута бесіда<br>«Реалізація стратегії підприємства»   | 2 |
| 17. | Семінар запитань і відповідей<br>«Бенчмаркінг конкурентних переваг»  | 2 |
| 18. | Семінар з виконанням розрахункових задач<br>«Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві» | 2 |

## **5.Індивідуальні завдання**

1. Виконання аналітично-розрахункового завдання за даними бази практики
2. Огляд періодичної і монографічної наукової літератури.
3. Підготовка рефератів, доповідей за обраною темою.
4. Підготовка тез доповідей з метою виступу на університетських, всеукраїнських та міжнародних семінарах та конференціях.

## 6. Обсяги, зміст та засоби діагностики самостійної роботи

| Вид та тема семінарських занять  | Кількість годин самостійної роботи | Зміст самостійної роботи  | Засоби діагностики  |
|--|------------------------------------|---|---|
| <b>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи стратегічного управління</b>  |                                    |   |   |
| Семінар – розгорнута бесіда<br>Передумови застосування стратегічного управління в організації                    | 6                                  | 1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань<br>2. Самотестування<br>3. Підготовка доповіді  | Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, заслуховування та обговорювання доповідей                           |
| Семінар – розгорнута бесіда<br>Реалізація цільового підходу в стратегічному управлінні організацією              | 6                                  | 1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань<br>1. Підготовка до письмового опитування<br>3. Підготовка доповіді   | Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, заслуховування та обговорювання доповідей                           |
| Семінар – дискусія<br>Визначення цілей в стратегічному управлінні організацією                                   | 9                                  | 1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань<br>2. Самотестування<br>3. Підготовка доповіді  | Усне та письмове опитування, письмове індивідуальне тестування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді |
| Семінар запитань і відповідей<br>Основні моделі і методи розробки та прийняття стратегічних рішень               | 9                                  | 1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань<br>2. Підготовка до письмового опитування<br>3. Підготовка доповіді   | Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування  |
| Семінар – дискусія<br>Вибір та обробка інформації  | 9                                  | 1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань<br>2. Самотестування<br>3. Підготовка доповіді  | Усне та письмове опитування, письмове індивідуальне тестування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді |
| <b>Разом<br/>змістовий модуль 1</b>  | <b>39</b>                          |   |   |
| <b>Змістовий модуль 2. Методологічні засади стратегічного управління</b>   |                                    |   |   |
| Семінар – дискусія<br>Середовище господарської організації   | 7                                  | 1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань<br>2. Самотестування<br>3. Підготовка доповіді  | Усне та письмове опитування, письмове індивідуальне тестування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді |
| Семінар з виконанням розрахункових задач<br>Аналіз та прогнозування стратегічних факторів зовнішнього середовища | 7                                  | 1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань<br>2. Самотестування<br>3. Розв'язання запропонованих розрахункових задач завдань<br>4. Підготовка доповіді | Усне та письмове опитування, письмове індивідуальне тестування, оцінювання виконаних завдань                            |
| Семінар з виконанням розрахункових задач<br>Оцінювання конкурентоспроможності організації, галузі, країни        | 8                                  | 1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань<br>2. Самотестування<br>3. Розв'язання запропонованих розрахункових задач завдань<br>4. Підготовка доповіді | Усне та письмове опитування, письмове індивідуальне тестування, оцінювання виконаних завдань                            |
| Семінар з виконанням розрахункових задач   | 8                                  | 1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення  | Усне та письмове опитування, письмове   |

|   |            |   |   |
|---|------------|---|---|
| Методологічні засади портфельного управління  |            | теоретичних питань<br>2. Самотестування<br>3. Розв'язання запропонованих розрахункових задач завдань<br>4. Підготовка доповіді  | індивідуальне тестування, оцінювання виконаних завдань  |
| Семинар з виконанням розрахункових задач Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства    | 8          | 1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань<br>2. Самотестування<br>3. Розв'язання запропонованих розрахункових задач завдань<br>4. Підготовка доповіді | Усне та письмове опитування, письмове індивідуальне тестування, оцінювання виконаних завдань                            |
| Семинар запитань і відповідей Формування ефективного стратегічного набору   | 8          | 1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань<br>2. Підготовка до письмового опитування<br>3. Підготовка доповіді   | Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування  |
| Семинар запитань і відповідей Система стратегій підприємства  | 5          | 1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань<br>2. Підготовка до письмового опитування<br>3. Підготовка доповіді   | Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування  |
| Семинар з виконанням розрахункових задач Вибір стратегічних альтернатив   | 6          | 1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань<br>2. Самотестування<br>3. Розв'язання запропонованих розрахункових задач завдань<br>4. Підготовка доповіді | Усне та письмове опитування, письмове індивідуальне тестування, оцінювання виконаних завдань                            |
| Семинар запитань і відповідей Технології розробки та реалізації стратегії   | 5          | 1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань<br>2. Підготовка до письмового опитування<br>3. Підготовка доповіді   | Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування  |
| Семинар запитань і відповідей Стратегічні програми і проекти  | 6          | 1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань<br>2. Підготовка до письмового опитування<br>3. Підготовка доповіді   | Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування  |
| Семинар – розгорнута бесіда Реалізація стратегії підприємства   | 6          | 1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань<br>2. Самотестування<br>3. Підготовка доповіді  | Усне та письмове опитування, письмове індивідуальне тестування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді |
| Семинар запитань і відповідей Бенчмаркінг конкурентних переваг  | 7          | 1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань<br>2. Підготовка до письмового опитування<br>3. Підготовка доповіді   | Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування  |
| Семинар з виконанням розрахункових задач Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві | 7          | 1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань<br>2. Самотестування<br>3. Розв'язання запропонованих розрахункових задач завдань<br>4. Підготовка доповіді | Усне та письмове опитування, письмове індивідуальне тестування, оцінювання виконаних завдань                            |
| <b>Разом змістовий модуль 2</b>   | <b>81</b>  |   |   |
| <b>Разом</b>  | <b>120</b> |   |   |

## 7. Матриця зв'язку між дисципліною/ змістовим модулем, результатами навчання та компетентностями

|     | Результати навчання   | Загальні |   |   |   |   |   |   | Предметно-спеціальні |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |   |   |   |
|-----|---|----------|---|---|---|---|---|---|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|---|---|---|
|     |   | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |   |   |   |
| 1.  | Застосовувати концепції, методи та інструменти менеджменту для результативного та ефективного управління організацією;  | +        |   |   |   |   |   |   | +                    |   |   | + |   |   |   |   |   |    | +  | +  |    |    |   |   |   |
| 2.  | Встановлювати зв'язки між елементами системи управління організації   | +        |   |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   | + |   |   |   |    |    |    |    |    |   |   |   |
| 3.  | Застосовувати навички обґрунтування та управління проектами, генерування підприємницької ідеї;  |          |   |   |   | + |   |   |                      |   |   | + |   |   | + |   |   |    |    |    |    |    |   |   |   |
| 4.  | Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;  |          |   |   |   |   |   |   |                      |   | + |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |   |   |   |
| 5.  | Практикувати використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні;   |          |   | + |   |   |   |   |                      |   |   |   |   | + |   |   |   |    |    |    |    |    |   |   |   |
| 6.  | Вміти аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати управлінські рішення та забезпечувати умови їх реалізації;   | +        |   | + |   | + |   | + |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | + | + |   |
| 7.  | Вміти управляти організацією, її змінами, здійснюючи їх інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення, в тому числі у відповідності до міжнародних стандартів та рекомендацій моделей досконалості. |          |   | + | + |   | + |   |                      |   | + |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | + | + | + |
| 8.  | Демонструвати здатність до адаптації та дії в новій ситуації, пов'язаній з роботою за фахом, вміння генерувати нові ідеї в області наук про менеджмент;   | +        |   |   |   |   |   |   |                      |   | + | + |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | + |   |   |
| 9.  | Моделювати об'єкти і процеси у сфері менеджменту. Застосовуючи математичні методи та інформаційні технології;   |          |   |   |   |   |   | + |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |   | + | + |
| 10. | Ідентифікувати та класифікувати відомі і виявляти нові об'єкти в сфері менеджменту, описувати властивості, явища та процеси, їм притаманні.   |          |   |   |   |   |   | + |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |   | + |   |

## 8. Форми навчання

Лекції, практичні заняття, самостійна робота (підготовка презентацій, рефератів, самостійно опрацювання додаткових питань за наведеним переліком літератури).

## 9. Методи оцінювання

Екзамен.

### 10. Розподіл балів, які отримують студенти

Відповідно до системи оцінювання знань студентів ДонНУЕТ, рівень сформованості компетентностей студента оцінюються у випадку проведення екзамену: на протязі семестру (50 балів) та при проведенні підсумкового контролю - екзамену (50 балів);

#### Оцінювання студентів протягом семестру

| № теми<br>практичного<br>заняття | Вид роботи/бали     |                                 |   |                           |     |               |
|----------------------------------|---------------------|---------------------------------|---|---------------------------|-----|---------------|
|                                  | Тестові<br>завдання | Задачі, завдання,<br>кейси тощо | Обговорення<br>теоретичних<br>питань теми | Індивідуальне<br>завдання | ПМК | Сума<br>балів |
| Модуль 1                         |                     |                                 |   |                           |     |               |
| Змістовий модуль 1               |                     |                                 |   |                           |     |               |
| Тема 1                           | 1                   |                                 | 1   |                           |     | 2             |
| Тема 2                           | 0,5                 |                                 | 1   |                           |     | 1             |
| Тема 3                           | 0,5                 |                                 | 1   |                           |     | 1             |
| Тема 4                           | 0,5                 |                                 | 1   |                           |     | 1             |
| Тема 5                           | 0,5                 |                                 | 1   |                           |     | 1             |
|                                  |                     |                                 |   |                           | 5   | 5             |
| Разом<br>змістовий<br>модуль 1   | 3                   |                                 | 5   |                           | 5   | 13            |
| Змістовий модуль 2               |                     |                                 |   |                           |     |               |
| Тема 6                           | 1                   |                                 | 1   |                           |     | 2             |
| Тема 7                           | 1                   | 2                               |   |                           |     | 3             |
| Тема 8                           | 0,5                 | 2                               |   |                           |     | 2             |
| Тема 9                           | 0,5                 | 2                               |   |                           |     | 2             |
| Тема 10                          | 0,5                 | 2                               | 1   |                           |     | 3             |
| Тема 11                          | 0,5                 |                                 | 1   |                           |     | 1             |
| Тема 12                          | 0,5                 | 2                               |   |                           |     | 2             |
| Тема 13                          | 0,5                 | 1                               | 1   |                           |     | 2             |
| Тема 14                          | 0,5                 |                                 | 1   |                           |     | 1             |
| Тема 15                          | 0,5                 |                                 | 1   |                           |     | 1             |
| Тема 16                          | 0,5                 |                                 | 1   |                           |     | 1             |
| Тема 17                          | 0,5                 | 2                               |   |                           |     | 2             |
|                                  |                     |                                 |   | 10                        |     | 10            |
| Разом<br>змістовий<br>модуль 2   | 7                   | 13                              | 7   | 10                        |     | 37            |
| Усього<br>модуль 1               | 10                  | 13                              | 12  | 10                        | 5   | 50            |

### **Оцінювання студентів при проведенні екзамену з використанням комп'ютерної програми «TestXPro»**

Оцінка на підсумковому контролі:

0-50 балів – тестування.

Оцінювання 50 тестових завдань проводиться на основі інформації, яку надає комп'ютер за результатами перевірки відповідей студентів. Правильна відповідь на одне тестове завдання оцінюється в один бал.

### **Оцінювання студентів при проведенні екзамену без використання комп'ютерної програми «TestXPro»**

Оцінка на підсумковому контролі:

0-50 балів – тестування.

Оцінювання 50 тестових завдань здійснюється за результатами перевірки відповідей студентів. Правильна відповідь на одне тестове завдання оцінюється в один бал.

### **Загальне оцінювання результатів вивчення дисципліни**

Для виставлення підсумкової оцінки визначається сума балів, отриманих за результатами екзамену та за результатами складання змістових модулів. Оцінювання здійснюється за допомогою шкали оцінювання загальних результатів вивчення дисципліни (модулю).

| <b>Оцінка</b>           |                   |                          |
|-------------------------|-------------------|--------------------------|
| <b>100-бальна шкала</b> | <b>Шкала ECTS</b> | <b>Національна шкала</b> |
| 90-100                  | A                 | 5, «відмінно»            |
| 80-89                   | B                 | 4, «добре»               |
| 75-79                   | C                 |                          |
| 70-74                   | D                 | 3, «задовільно»          |
| 60-69                   | E                 |                          |
| 59-30                   | FX                | 2, «незадовільно»        |
| 0-29                    | F                 |                          |

## **11. Методичне забезпечення**

1. Електронний конспект лекцій.
2. Методичні вказівки з вивчення дисципліни.
3. Комплекти індивідуальних завдань.
4. Навчальна та наукова література, нормативні документи.

## 12. Рекомендована література

### Базова

1. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. - 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
3. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент [текст] : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
4. Корецький М. Х. Стратегічне управління. Навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
5. Порохня В. М. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К.: КНЕУ, 2004 – 699 с.

### Допоміжна

7. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф; сокр.пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
8. Господарський кодекс України №436-IV від 16.01.2003 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
9. Косянчук Т.Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства / Т. Ф. Косянчук // Наукові записки. Серія “Економіка”. – 2013. – Випуск 23. – С. 51-54.
10. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч.посіб. / В. Осовська Г. О. Л. Фіщук, В. І. Жалінська. – Київ : Кондор, 2011. – 196 с.
11. Стратегічне управління корпораціями [Текст] : навч. посіб. / О. М. Скібіцький, В. В. Матвєєв, В. І. Щелкунов, С. М. Подреза. – К. : ЦУЛ, 2016. – 480 с.
12. Стратегічне управління підприємством: бізнес-курс : [навч. посіб.] / О. В. Востряков, О. М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2012.
13. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент : практикум / Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль : Карт-бланш; Київ : Кондор, 2011. – 288 с.
14. Череп А. В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. / А. В. Череп, А. В. Сучков. – Київ : Кондор, 2011. – 334 с.

### Інформаційні ресурси

15. Офіційний сайт Національної бібліотеки імені В.І. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/>



16. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua/](http://www.ukrstat.gov.ua/)
17. Офіційний веб-портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws>
18. Офіційний сайт журналу «СТРАТЕГИИ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>

**ЧАСТИНА 2.  
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО  
СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**

# **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.**

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

### **Тема 1. Сутність і концепція розвитку стратегічного управління**

#### **Семінар 1.1 Передумови застосування стратегічного управління в організації**

##### **План заняття:**

*1. Розгорнуте обговорення у формі бесіди основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

- 1) Значущість стратегічного управління в діяльності сучасних підприємств.
- 2) Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів.
- 3) Предмет та об'єкт стратегічного управління підприємством.

*2. Індивідуальне тестування.*

*3. Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

#### **Семінар 1.2 Реалізація цільового підходу в стратегічному управлінні організацією**

##### **План заняття:**

*1. Розгорнуте обговорення у формі бесіди основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Процес цілевстановлення в стратегічному управлінні.
2. Сутність, значення та характеристики цільового підходу в стратегічному управлінні.
3. Форми реалізації цільового управління: управління за цілями», «управління за результатами», програмно-цільове управління.
4. Типи існуючих підходів до стратегічного управління та їх критичний аналіз

*2. Індивідуальне тестування.*

*3. Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

#### **Семінар 1.3 Визначення цілей в стратегічному управлінні організацією**

##### **План заняття:**

*1. Розгорнуте обговорення у формі бесіди основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Сутність і зміст категорії «мета» в управлінні.
2. Сутність місії організації та її роль в управлінському процесі.
3. Зміст, класифікація та ієрархія стратегічних цілей організації.

4. Поняття «дерева цілей» і методів його побудови.
2. *Індивідуальне тестування.*
3. *Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

## **Тема 2. Основні моделі та методи прийняття стратегічних рішень**

### **Семінар 2.1 Основні моделі і методи розробки та прийняття стратегічних рішень**

#### **План заняття:**

1. *Дискусійне обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*
  1. Види й області практичного використання методів і моделей вироблення і прийняття управлінських рішень;
  2. Прийоми розробки і вибору управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику;
  3. Методи зниження невизначеності та ризиків управлінських рішень;
  4. Основні методи і форми організації колективного вироблення управлінських рішень;
  5. Види господарських експериментів в управлінських рішеннях, області їх застосування, методи і форми організації їх проведення;
2. *Індивідуальне тестування.*
3. *Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

### **Семінар 2.1 Вибір та обробка інформації**

#### **План заняття:**

1. *Дискусійне обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*
  1. Визначення потреб в інформації в умовах невизначеності проблеми;
  2. Визначення потреб при використанні побічних засобів вимірювання;
  3. Основні класи технологій;
  4. Базові методи обробки економічної інформації;
  5. Структура базової інформаційної технології;
  6. Логічний рівень (формалізоване/модельне опис)
  7. Фізичний рівень (програмно-апаратна реалізація)
2. *Індивідуальне тестування.*
3. *Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.**

### **МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

#### **Тема 1. Стратегічний аналіз і прогнозування розвитку середовища організації (публічної сфери)**

##### **Семінар 1.1 Середовище господарської організації**

###### **План заняття:**

*1. Дискусійне обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Основні підходи до розуміння середовища господарської організації.
2. Необхідність аналізу зовнішнього середовища як умова функціонування підприємства.
3. Характеристика середовища функціонування господарських організацій України
4. Характеристика основних елементів проміжного середовища організації
5. Методологія оцінювання стратегічного потенціалу організації.

*2. Індивідуальне тестування.*

*3. Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

##### **Семінар 1.2 Аналіз та прогнозування стратегічних факторів зовнішнього середовища**

###### **План заняття:**

*1. Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Зміст, призначення та етапи аналізу стратегічних факторів зовнішнього середовища організації
2. Сутність і призначення в стратегічному аналізі методів діагностики стратегічних факторів. Поняття PEST-аналізу.
3. Характеристика етапів та складових SWOT-аналізу.
4. Прогнозування в системі стратегічного управління: зміст та функції.

*2. Індивідуальне тестування.*

*3. Розрахункові завдання.*

###### *Задача 1.*

В табл. 1.1 поданий умовний приклад PEST-аналізу зовнішнього середовища підприємства. Завершіть розрахунки та прокоментуйте отримані результати.

Таблиця 1.1 – Результати PEST-аналізу зовнішніх стратегічних чинників

| Зовнішні стратегічні чинники      | Вага | Оцінка | Зважена оцінка |
|-----------------------------------|------|--------|----------------|
| <b>Можливості</b>                 |      |        |                |
| Сприятлива демографічна ситуація  | 0,05 | 4      |                |
| Розвиток роздрібної мережі        | 0,10 | 2      |                |
| Державна підтримка малого бізнесу | 0,20 | 5      |                |
| Економічна стабілізація           | 0,15 | 1      |                |
| <b>Загрози</b>                    |      |        |                |
| Посилення державного регулювання  | 0,15 | 4      |                |
| Конкуренція на внутрішньому ринку | 0,10 | 4      |                |
| Нові технології                   | 0,15 | 2      |                |
| Зниження активності споживачів    | 0,10 | 2      |                |
| Сумарна оцінка                    | 1,0  |        |                |

**Задача 2.****Складання карти стратегічних груп.**

Під стратегічною групою розуміється група фірм, що змагаються, з однаковим стилем активної конкуренції і однаковими позиціями на ринку. Алгоритм складання карти стратегічних груп (КСГ):

1. Встановити спектр характеристик, які відрізняють фірми однієї галузі між собою. Типовими характеристиками є: рівень ціни/якості, географічний масштаб діяльності, міра вертикальної інтеграції та ін.

2. Нанести фірми на карту з двома змінними, використовуючи пари встановлених характеристик.

3. Намалювати кола навколо кожної стратегічної групи, які по діаметру мають бути пропорційні долі цієї групи в загальному об'ємі продажів галузі.

4. Об'єднати фірми, що потрапили приблизно в один стратегічний простір, тобто одну стратегічну групу.

На основі наведеного алгоритму, побудувати карту стратегічних груп для українських підприємств, працюючих на ринку трикотажних виробів, виділивши три класи якості і чотири класи широти асортименту. Вихідні дані подані в табл. 2.1. Значення параметрів ціна/якість і широти асортименту визначені експертами. Визначити, чи є цей ринок конкурентним.

Таблиця 2.1 – Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп

| Підприємства   | Частка ринку, % | Ціна/якість | Широта асортименту |
|--|-----------------|-------------|--------------------|
| 1. Нові малі підприємства  | 0,07            | 0,7         | 0,7                |
| 2. Великі трикотажні фабрики, що функціонують з часів СРСР       | 0,13            | 1,1         | 1,5                |
| 3. Імпортери «секонд-хенду» і одягу, який пройшов уцінку         | 0,05            | 0,2         | 1,7                |
| 4. Нові турецькі виробники                                       | 0,11            | 1,9         | 2,3                |
| 5. Імпортери престижних зарубіжних марок                         | 0,04            | 2,7         | 0,8                |
| 6. Імпортери одягу широкого вжитку виробництва Китаю і Туреччини | 0,23            | 1,0         | 2,4                |
| 7. Приватні підприємці   | 0,02            | 1,7         | 0,8                |

|                                       |      |     |     |
|---------------------------------------|------|-----|-----|
| 8. Великі швацькі фабрики             | 0,08 | 1,4 | 3,2 |
| 9. Великі оптові торгові підприємства | 0,15 | 1,9 | 3,6 |
| 10. Дрібні приватні торговці          | 0,12 | 1,2 | 3,7 |

## Семінар 1.3 Оцінювання конкурентоспроможності організації, галузі, країни

### План заняття:

#### 1. Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Сутність категорії "конкурентоспроможність".
2. Конкурентоспроможність продукції.
3. Конкурентоспроможність підприємства.
4. Конкурентоспроможність галузі
5. Конкурентоспроможність регіонів
6. Конкурентоспроможність держав
7. Стратегічні групи конкурентів

#### 2. Індивідуальне тестування.

#### 3. Розрахункові завдання.

##### Задача 1.

Побудувати карту стратегічних груп конкурентів, використовуючи статистичні дані, а також аналітичні огляди однієї з галузей національного господарства України.

Стратегічна група складається із суб'єктів підприємництва, що конкурують, мають однаковий стиль конкурентної активності та однакові позиції на ринку. Основними характеристиками стратегічних груп є: рівень ціни/якості; географічний масштаб діяльності; ступінь вертикальної інтеграції; асортимент-ний набір продукції; використання каналів розподілу; набір пропонованих сервісних послуг тощо.

Галузь має тільки одну стратегічну групу, якщо всі продавці виступають на ринку з ідентичною стратегією. Такі галузі не аналізуються в ході виконання даного завдання.

Стратегічних груп буде стільки, скільки конкурентів, якщо кожний з них застосовує свої власні прийоми конкурентної боротьби й займає відособлену позицію на ринку.

Алгоритм складання карти стратегічних груп:

1. Установити характеристики, що відрізняють суб'єкти підприємництва галузі між собою.

2. Нанести суб'єкти підприємництва на карту із двома змінними (за осями карти), використовуючи пари цих різних характеристик.

3. Об'єднати суб'єкти підприємництва, що потрапили приблизно в один стратегічний простір, в одну стратегічну групу.

4. Намалювати кола для кожної стратегічної групи, діаметр яких пропорційний частці цієї групи в загальному обсязі продажів галузі.

При побудові карти стратегічних груп необхідно враховувати такі правила:

1. Змінні, що служать осями карти, не повинні корелювати між собою. У випадку сильної кореляції кола на карті будуть розташовуватися по діагоналі, та одна зі змінних не буде використовуватися зовсім (при оцінці другої змінної дослідники не одержать ніякої нової інформації про конкурентну позицію суб'єктів підприємництва).

2. Змінні, обрані як осі карти, повинні показувати більші відмінності в позиціях, що займають суб'єкти підприємництва в конкурентній боротьбі за ринок. Це означає, що необхідно визначити, за якими характеристиками конкуруючі суб'єкти підприємництва відрізняються одна від одної, і використовувати ці характеристики як змінні.

3. Змінні, що використовуються як осі, не повинні бути ні кількісними, ні безперервними величинами. Вони можуть бути дискретними змінними або визначатися як точно обкреслені класи або комбінації.

4. Використання на карті кіл різного діаметра (діаметр відповідає загальному обсягу продажів суб'єктів підприємництва, згрупованих у стратегічні групи) дозволяє наочно відобразити відносні розміри кожної стратегічної групи.

Різна прибутковість може бути обумовлена неоднаковим ступенем тиску з боку постачальників або споживачів, а також з боку товарів-субститутів, що виробляються іншими галузями.

Таким чином, як змінні можуть бути: співвідношення ціни/якості, популярність торговельної марки, репутація (середній, низький та високий рівні), асортимент та номенклатура (малорозвинена, розвинена), географічна характеристика ринку (локальна, регіональна, національна) тощо.

## **Тема 2. Стратегії та «стратегічний набір» в управлінні**

### **Семінар 2.1 Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства**

#### **План заняття:**

*1. Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Сутність аналізу портфеля бізнесів та його основні етапи
2. Матриця Бостонської консультативної групи «зростання - частка ринку»
3. Матриця «привабливість - конкурентоспроможність» («McKinsey» - «General Electric»)
4. Модель портфельного аналізу методом «Shell» - DPM.
5. Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC)
6. Матриця Ансоффа та тривимірна схема Абеля
7. Діловий комплексний аналіз (PIMS)

*2. Індивідуальне тестування.*



### 3. Розрахункові завдання.

#### Задача 1.

Портфельний аналіз ПАТ «Телекомунікації» на основі матриці «привабливість — конкурентоспроможність» («McKinsey» — «General Electric»). Особливостями матриці є те, що її можна застосовувати на всіх стадіях життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції.

Також матриця є гнучкою за рахунок вибору показників, виходячи з конкретної ситуації.

Побудуємо таблицю показників, що використовуються за оцінкою привабливості галузі (табл. 1).

Таблиця 1 – Оцінка привабливості галузі телекомунікації

| Критерії                | Важливість | Оцінка | Зважена оцінка |
|-------------------------|------------|--------|----------------|
| Розмір                  | 0,15       | 4      | 0,6            |
| Темп зростання          | 0,25       | 5      | 1,25           |
| Структура конкуренції   | 0,15       | 2      | 0,3            |
| Галузева рентабельність | 0,35       | 4      | 1,4            |
| Чутливість до інфляції  | 0,1        | 2      | 0,2            |
| Сумарна зважена оцінка  |            |        | 3,75           |

Аналізуючи дані, можна сказати, що галузь телекомунікації перспективна, адже сумарна зважена оцінка становить 3,75, що є досить високим показником. Далі необхідно визначити конкурентоспроможність ПАТ «Телекомунікації» (табл. 2). Аналізуючи дані, можна помітити, що конкурентоспроможність цього підприємства досить висока, це пов'язано з плідною роботою організації, сумарна зважена оцінка становить 4,6 (92% від максимально можливої).

Таблиця 2 – Оцінка конкурентоспроможності ПАТ «Телекомунікації»

| Критерії               | Важлив | Оцін | Зважена |
|------------------------|--------|------|---------|
| Розмір                 | 0,15   | 5    | 0,75    |
| Темп зростання         | 0,15   | 4    | 0,6     |
| Прихильність           | 0,15   | 4    | 0,6     |
| Прибутковість          | 0,25   | 5    | 1,25    |
| Технологічний          | 0,1    | 5    | 0,5     |
| Організаційна          | 0,1    | 4    | 0,4     |
| Частка ринку за        | 0,1    | 5    | 0,5     |
| Сумарна зважена оцінка |        |      | 4,6     |

Використовуючи отримані дані, будуємо матрицю портфельного аналізу «McKinsey» — «General Electric» (рис. 1).

ПАТ «Телекомунікації» перебуває в секторі агресивного зростання. Це пов'язано з високим рівнем прибутковості галузі телекомунікації, а також з високою конкурентоспроможністю підприємства.

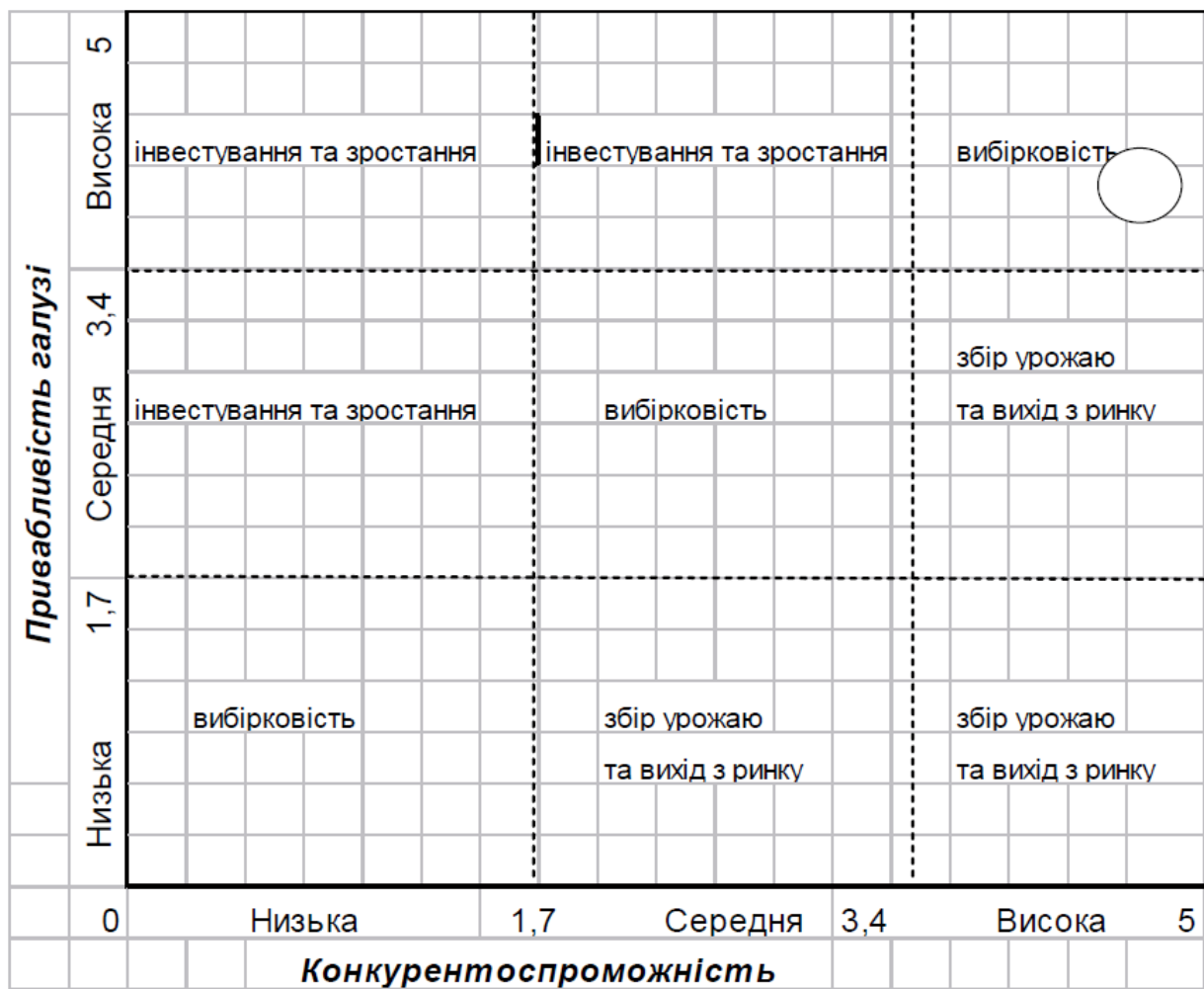


Рисунок 1 – Матриця портфельного аналізу «McKinsey» — «General Electric»

Підприємству доцільно захищати існуючі програми ринкової діяльності, концентрувати інвестиції в сегменти з високим прибутком і відносно низьким ризиком. Для цього підприємства таким сегментом є сфера надання Інтернет-послуг.

Побудуємо модель портфельного аналізу методом «Shell» — DPM. Модель «Shell» — DPM дає можливість обрати певну стратегію залежно від обраних пріоритетів — орієнтації на життєвий цикл конкретного виду продукції або грошовий потік. Для побудови матриці оцінимо показники перспективи розвитку галузі та конкурентоспроможності, будуючи табл. 3.

Таблиця 3 – Показники оцінки перспективи розвитку галузі та конкурентоспроможності ПАТ «Телекомунікації»

| Показники                                 | Максимальна кількість балів |
|---|-----------------------------|
| Показники перспективи розвитку галузі     |                             |
| 1. Зростання ринку                        | 7                           |
| 2. Якість ринку                           | 9                           |
| - Стабільність прибутковості              | 8                           |
| - Прихильність покупців до торгової марки | 9                           |
| - Відношення покупців і виробників        | 10                          |

|   |    |
|---|----|
| - Рівень заміни товарами-субститутами     | 9  |
| - Технологічні обмеження                  | 9  |
| 3. Продукція на ринку                     | 9  |
| Показники конкурентоспроможності          |    |
| 1. Ринкова позиція                        | 10 |
| 8. Частка на ринку                        | 9  |
| 9. Збутова мережа                         | 10 |
| 1. Мережа після продажного обслуговування | 9  |
| 2. Виробничі можливості                   | 9  |
| 1. Економічні показники виробництва       | 9  |
| 1. Можливості вносити зміни в продукт     | 7  |
| 3. Інжиніринг і підтримуючі послуги       | 9  |
| 1. Здібності до ринкових інновацій        | 9  |
| 1. Якість продукції                       | 9  |

З наведених даних видно, що для показників конкурентоспроможності характерні високі показники (вони знаходяться в межах 7–10 балів), а також спостерігаються значні перспективи розвитку.

Використовуючи дані, побудуємо матрицю — «галузева привабливість — конкурентоспроможність» («Shell» — DPM) (рис. 2).



Рисунок 2 – Матриця «галузева привабливість — конкурентоспроможність» ПАТ «Телекомунікації»

Оскільки середня оцінка показників перспектив розвитку ділового сектора становить 8,75 балів з 10, а конкурентоспроможності — 9 з 10, то можна зробити висновок, що ПАТ «Телекомунікації» займає лідируючі позиції на ринку.

Щоб утримати позиції лідера, підприємству необхідно використовувати інноваційні рішення та технології для надання різноманітних, якісних послуг.

## **Семінар 2.2 Формування ефективного стратегічного набору**

### **План заняття:**

*1. Дискусійне обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Сутність стратегії та стратегічного набору підприємства.

2. Формування ефективного стратегічного набору

*2. Індивідуальне тестування.*

*3. Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

## **Тема 3. Формування системи альтернативного стратегічного вибору**

### **Семінар 3.1 Система стратегій підприємства**

#### **План заняття:**

*1. Дискусійне обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Корпоративні стратегії підприємства

2. Ділові стратегії підприємства

3. Функціональні стратегії та їх взаємозв'язок

4. Операційні стратегії

*2. Індивідуальне тестування.*

*3. Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

### **Семінар 3.2 Вибір стратегічних альтернатив**

#### **План заняття:**

*1. Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Поняття стратегічних альтернатив

2. Методи вибору стратегічних альтернатив

3. Експертні методи в стратегічному виборі

*2. Індивідуальне тестування.*

*3. Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

## **Тема 4. Стратегічне планування в системі управління**

### **Семінар 4.1 Технології розробки та реалізації стратегії**

#### **План заняття:**

*1. Дискусійне обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Мета, принципи та особливості стратегічного планування в стратегічному управлінні.
2. Бар'єри стратегічного планування та способи їх подолання.
3. Моделі стратегічного планування.
4. Характеристика підсистеми стратегічного планування в організації

*2. Індивідуальне тестування.*

*3. Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

### **Семінар 4.2 Стратегічні програми і проекти**

#### **План заняття:**

*1. Дискусійне обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Стратегічний план як інструмент реалізації стратегій різного типу: структура стратегічного плану.
2. Стратегічна програма та стратегічний проект як інструменти реалізації стратегії.
3. Система стратегічних, поточних та оперативних планів в організації.

*2. Індивідуальне тестування.*

*3. Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

### **Семінар 4.3 Реалізація стратегії підприємства**

#### **План заняття:**

*1. Дискусійне обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Завдання, що розв'язуються при реалізації стратегії
2. Стратегічні зміни, як важливий фактор успішної реалізації стратегії
3. Роль вищого керівництва в реалізації стратегії
4. Значення організаційної структури в реалізації стратегії
5. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії
6. Організаційна культура в забезпеченні ефективності стратегії

*2. Індивідуальне тестування.*

3. Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.

## **Тема 5. Стратегічний контроль**

### **Семінар 5.1 Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві**

#### **План заняття:**

1. Дискусійне обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Роль і значення контролю в ході реалізації стратегії.
2. Зворотний зв'язок в процесі стратегічного управління.
3. Підходи до оцінки стратегії.
4. Система показників оцінки стратегії.
5. Кількісні показники оцінки стратегії.
6. Якісні показники оцінки стратегії

2. Індивідуальне тестування.

3. Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.

### **Семінар 5.2 Бенчмаркінг конкурентних переваг**

#### **План заняття:**

1. Дискусійне обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Бенчмаркінг: сутність, еволюція, принципи, різновиди
2. Розроблення стратегії організації з використанням бенчмаркінгового підходу
3. Впровадження бенчмаркінгу

2. Індивідуальне тестування.

3. Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.

**ЧАСТИНА 3.**  
**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**  
**СТУДЕНТІВ**

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

## Тема 1. Сутність і концепція розвитку стратегічного управління

### Семінар 1.1 Передумови застосування стратегічного управління в організації

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, письмове індивідуальне тестування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

#### **Завдання для самостійної роботи:**

*1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

*2. Самостійно опрацюйте питання:*

1. Еволюція концепції стратегічного управління
2. Школи стратегічного управління
3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

**1. Назвіть які з перерахованих ознак характеризують довгострокове (екстраполяційне) планування як етап розвитку перспективного планування на підприємстві**

- A. короткостроковий характер планів
- B. підприємство розглядається як замкнута система
- C. планування поточного прибутку
- D. покращення реакції підприємства на динаміку ринку

**2. Виділіть ознаки, які характеризують стратегічне планування як етап розвитку перспективного планування на підприємстві**

- A. складання прогнозів продажу продукції підприємства на декілька років вперед
- B. підприємство розглядається як замкнута система
- C. покращення реакції підприємства на динаміку ринку
- D. планування діяльності підприємства за допомогою методів екстраполяції

**3. Які з перерахованих ознак характеризують стратегічне управління як етап розвитку перспективного планування на підприємстві**

- A. пошук шляхів використання лише зовнішніх можливостей без урахування внутрішніх факторів
- B. комплекс оперативних дій, що забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішнього середовища
- C. планування діяльності підприємства від досягнутого
- D. складання щорічних фінансових кошторисів за статтями витрат



#### **4. В чому полягає суттєва відмінність стратегічного планування від довгострокового**

А. в стратегічному плануванні використовуються формалізовані методи, в довгостроковому — експертні методи

В. в довгостроковому плануванні використовуються експертні методи, в стратегічному — метод планування від досягнутого

С. в стратегічному плануванні використовуються експертні методи, в довгостроковому — метод планування від досягнутого

Д. стратегічне планування відрізняється від довгострокового лише тривалістю процесу планування

4. Підготуйтеся до письмового опитування.

5. Підготуйте доповідь та її презентацію.

### **Список рекомендованої літератури**

#### **Основна**

1. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. - 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

#### **Додаткова**

3. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент [текст] : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.

4. Корецький М. Х. Стратегічне управління. Навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.

5. Порохня В. М. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.

6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К.: КНЕУ, 2004 – 699 с.

### **Семінар 1.2 Реалізація цільового підходу в стратегічному управлінні організацією**

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, письмове індивідуальне тестування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

### **Завдання для самостійної роботи:**

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

2. *Самостійно опрацюйте питання:*

1. **Форми реалізації цільового управління:** управління за цілями», «управління за результатами», програмно-цільове управління.

2. **Типи існуючих підходів до стратегічного управління та їх критичний аналіз**

3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

**1. Погляди менеджерів компанії на те, якими видами діяльності підприємство збирається займатися і який довгостроковий курс його діяльності — це...**

A. стратегічне бачення

B. місія підприємства

C. стратегія підприємства

D. цілі підприємства

**2. Сукупність загальних установок і принципів, визначальне призначення і роль організації в суспільстві, взаємини з іншими соціально-економічними суб'єктами — це...**

A. стратегічне бачення

B. місія підприємства

C. стратегія підприємства

D. цілі підприємства

**3. Опис кінцевих і проміжних станів підприємства в ході реалізації стратегії - це...**

A. стратегічне бачення

B. місія підприємства

C. стратегія підприємства

D. цілі підприємства

**4. За охопленням рівнів управління цілі поділяються на**

A. цілі проектування і створення організації, цілі зростання та розвитку, цілі стабілізації, цілі скорочення та ліквідації

B. цілі всієї організації, окремих підрозділів, груп або індивідуумів

C. коротко-, середньо- та довгострокові

D. зовнішні та внутрішні

**5. За спрямованістю управління цілі поділяються на**

A. цілі проектування і створення організації, цілі зростання та розвитку, цілі стабілізації, цілі скорочення та ліквідації

B. цілі всієї організації, окремих підрозділів, груп або індивідуумів

- C. стратегічні, тактичні, оперативні
- D. зовнішні та внутрішні

**6. За стадіями життєвого циклу цілі поділяються на**

- A. цілі проектування і створення організації, цілі зростання та розвитку, цілі стабілізації, цілі скорочення та ліквідації
- B. цілі всієї організації, окремих підрозділів, груп або індивідуумів
- C. коротко-, середньо- та довгострокові
- D. зовнішні та внутрішні

**7. За часовими характеристиками цілі поділяються на**

- A. цілі проектування і створення організації, цілі зростання та розвитку, цілі стабілізації, цілі скорочення та ліквідації
- B. цілі всієї організації, окремих підрозділів, груп або індивідуумів
- C. коротко-, середньо- та довгострокові
- D. зовнішні та внутрішні

4. Підготуйтеся до письмового опитування.

5. Підготуйте доповідь та її презентацію.

## **Список рекомендованої літератури**

### **Основна**

1. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. - 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

### **Додаткова**

3. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент [текст] : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
4. Корецький М. Х. Стратегічне управління. Навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Даций. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
5. Порохня В. М. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К.: КНЕУ, 2004 – 699 с.
7. Офіційний сайт журналу «&СТРАТЕГИИ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>

8. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>

### **Семінар 1.3 Визначення цілей в стратегічному управлінні організацією**

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, письмове індивідуальне тестування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

#### **Завдання для самостійної роботи:**

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

2. *Самостійно опрацюйте питання:*

1. Сутність і зміст категорії «мета» в управлінні.
2. Сутність місії організації та її роль в управлінському процесі.
3. Зміст, класифікація та ієрархія стратегічних цілей організації.
4. Поняття «дерева цілей» і методів його побудови.

3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

#### **1. За охопленням рівнів управління цілі поділяються на**

- A. цілі проектування і створення організації, цілі зростання та розвитку, цілі стабілізації, цілі скорочення та ліквідації
- B. цілі всієї організації, окремих підрозділів, груп або індивідуумів
- C. коротко-, середньо- та довгострокові
- D. зовнішні та внутрішні

#### **2. За спрямованістю управління цілі поділяються на**

- A. цілі проектування і створення організації, цілі зростання та розвитку, цілі стабілізації, цілі скорочення та ліквідації
- B. цілі всієї організації, окремих підрозділів, груп або індивідуумів
- C. стратегічні, тактичні, оперативні
- D. зовнішні та внутрішні

#### **3. Який процес використовується для побудови «дерева цілей»**

- A. дисконтування
- B. декомпозиція
- C. генерація
- D. ваш варіант відповіді

**4. Загальними вимогами до формулювання стратегічних цілей підприємства є:**

- A. лаконічність цілей
- B. досяжність цілей
- C. на підприємстві має бути сформульовано 2-3 стратегічних цілі

## Д.адаптивність цілей

4. Підготуйтеся до письмового опитування.

5. Підготуйте доповідь та її презентацію.

## Список рекомендованої літератури

### Основна

1. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. - 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

### Додаткова

3. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент [текст] : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.

4. Корецький М. Х. Стратегічне управління. Навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Даций. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.

5. Порохня В. М. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.

6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К.: КНЕУ, 2004 – 699 с.

7. Офіційний сайт журналу «&.СТРАТЕГИИ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>

8. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>

## Тема 2. Основні моделі та методи прийняття стратегічних рішень

### Семінар 2.1 Основні моделі і методи розробки та прийняття стратегічних рішень

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

### Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацюйте питання:

1. Основні методи і форми організації колективного вироблення управлінських рішень;
2. Види господарських експериментів в управлінських рішеннях, області їх застосування, методи і форми організації їх проведення;
3. Підготуйтеся до письмового опитування.
4. Підготуйте доповідь та її презентацію.

## Список рекомендованої літератури

### Основна

1. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. - 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

### Додаткова

3. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент [текст] : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
4. Корецький М. Х. Стратегічне управління. Навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
5. Порохня В. М. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К.: КНЕУ, 2004 – 699 с.
7. Офіційний сайт журналу «&СТРАТЕГИИ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>
8. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>

## Семінар 2.1 Вибір та обробка інформації

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

### Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.
2. Самостійно опрацюйте питання:
  1. Структура базової інформаційної технології;

2. Логічний рівень (формалізоване/модельне опис)
3. Фізичний рівень (програмно-апаратна реалізація)
3. Підготуйтеся до письмового опитування.
3. Підготуйте доповідь та її презентацію.

## **Список рекомендованої літератури**

### **Основна**

1. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. - 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

### **Додаткова**

3. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент [текст] : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
4. Корецький М. Х. Стратегічне управління. Навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Даций. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
5. Порохня В. М. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К.: КНЕУ, 2004 – 699 с.
7. Офіційний сайт журналу «&СТРАТЕГИИ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>
8. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

### МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### Тема 1. Стратегічний аналіз і прогнозування розвитку середовища організації (публічної сфери)

##### Семінар 1.1 Середовище господарської організації

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

##### **Завдання для самостійної роботи:**

*1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

*2. Самостійно опрацюйте питання:*

1. Характеристика основних елементів проміжного середовища організації
2. Методологія оцінювання стратегічного потенціалу організації.

*3. Розв'яжіть тестові завдання.*

**1. Сукупність чинників, які формують довгострокову прибутковість підприємства на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив – це**

- A. мікросередовище
- B. макросередовище
- C. внутрішнє середовище
- D. зовнішнє середовище

**2. До чинників макросередовища відносять**

- A. економічні; політичні; правові; демографічні; природні; соціально-культурні; чинники наукового-технічного прогресу
- B. економічні; політичні; правові; демографічні; природні; соціально-культурні; чинники наукового-технічного прогресу, постачальники, споживачі, конкуренти, посередники і контактні аудиторії
- C. постачальники, споживачі, конкуренти, посередники і контактні аудиторії.
- D. ваш варіант відповіді

**3. Окремі особи, домогосподарства, а також корпоративні споживачі (підприємства), які використовують товари та/або послуги підприємства-виробника для задоволення своїх потреб — це**

- A. посередники
- B. споживачі
- C. постачальники
- D. конкуренти.



4. Підготуйтеся до письмового опитування.
5. Підготуйте доповідь та її презентацію.

## Список рекомендованої літератури

### Основна

1. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. - 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

### Додаткова

3. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент [текст] : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андреева, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
4. Корецький М. Х. Стратегічне управління. Навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
5. Порохня В. М. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К.: КНЕУ, 2004 – 699 с.
7. Офіційний сайт журналу «&СТРАТЕГИИ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>
8. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>

## Семінар 1.2 Аналіз та прогнозування стратегічних факторів зовнішнього середовища

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

### Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.
2. Самостійно опрацюйте питання:
  1. Етапи аналізу стратегічних факторів зовнішнього середовища організації
  2. Поняття PEST-аналізу.
  3. Характеристики етапів та складових SWOT-аналізу.
3. Розв'яжіть тестові завдання.

**1. Завданнями стратегічного аналізу середовища є**

- A. ідентифікація і оцінка стратегічного потенціалу, оцінка привабливості ринку, з'ясування стратегічної позиції підприємства
- B. обґрунтування місії і цілей підприємства
- C. вибір стратегії
- D. ваш варіант відповіді

**2. SWOT-аналіз підприємства дозволяє**

- A. визначити сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища
- B. визначити сильні і слабкі сторони
- C. визначити можливості та загрози зовнішнього середовища
- D. ваш варіант відповіді

**3. Аналіз конкурентів має на меті**

- A. виявити слабкі і сильні сторони конкурентів
- B. виявити конкурентні сили, що визначають привабливість галузі і позиції підприємств в конкурентній боротьбі
- C. виявити можливості і слабкості підприємства
- D. всі відповіді вірні

**4. Що може бути суттєвою перешкодою для входження нових конкурентів в галузь**

- A. наявність широко відомих торгових марок у підприємств, що існують в галузі
- B. наявність в галузі значної кількості підприємств, які контролюють невеликі частки ринку
- C. невеликі масштаби виробництва
- D. висока матеріаломісткість виробництва в галузі

*4. Підготуйтеся до письмового опитування.*

*5. Підготуйтеся до розрахункових завдань.*

*Задача 1*

Провести PEST-аналіз галузі досліджуваного підприємства із застосуванням кількісного та якісного оцінювання, запропонувати підприємству комплекс заходів для підвищення ефективності його системи стратегічного планування.

Результати аналізу зовнішнього середовища господарювання за мето-дикою PEST мають вигляд матриці, яку подано у табл. 1.

Таблиця 1 – PEST-аналіз факторів макросередовища

| <b>P</b> | Політика | вага | бал | оцінка | <b>E</b> | Економіка  | вага | бал | оцінка |
|----------|----------|------|-----|--------|----------|------------|------|-----|--------|
| 1.       |          |      |     |        | 1.       |            |      |     |        |
| 2.       |          |      |     |        | 2.       |            |      |     |        |
| 3.       |          |      |     |        | 3.       |            |      |     |        |
| ...      |          |      |     |        | ...      |            |      |     |        |
| n        |          |      |     |        | n        |            |      |     |        |
| Усього   |          | 1    | -   |        | Усього   |            | 1    | -   |        |
| <b>S</b> | Соціум   | вага | бал | оцінка | <b>T</b> | Технологія | вага | бал | оцінка |
| 1.       |          |      |     |        | 1.       |            |      |     |        |
| 2.       |          |      |     |        | 2.       |            |      |     |        |
| 3.       |          |      |     |        | 3.       |            |      |     |        |
| ...      |          |      |     |        | ...      |            |      |     |        |
| n        |          |      |     |        | n        |            |      |     |        |
| Усього   |          | 1    | -   |        | Усього   |            | 1    | -   |        |

*Методичні рекомендації проведення PEST-аналізу.*

1. Сформувати чотири групи факторів впливу зовнішнього середовища. Найчастіше до цих груп відносять фактори:

політичні – фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду;

економічні – фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії;

соціально-демографічні – фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію;

техніко-технологічні – фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також ноу-хау.

2. Експертним шляхом для кожного фактора встановити вагу та бал. Вага фактора відображає його значущість у групі, за умови, що вплив усіх факторів однієї групи становить "1". Бал фактора встановлюється за шкалою від 1 до 5 і відображає ступінь урахування цього фактора у діяльності підприємства (1 – фактор не враховується; 5 – вплив фактора максимально враховується під час розробки стратегії підприємства).

3. Розрахувати оцінку для кожного фактора як добуток ваги та бала, а також сумарну оцінку для кожної з чотирьох груп як суму оцінок факторів у групі.

4. Визначити найбільш та найменш впливові на діяльність підприємства фактори зовнішнього середовища, зробити висновки.

## Список рекомендованої літератури

### Основна

1. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. - 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

### Додаткова

3. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент [текст] : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
4. Корецький М. Х. Стратегічне управління. Навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Даций. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
5. Порохня В. М. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К.: КНЕУ, 2004 – 699 с.
7. Офіційний сайт журналу «&.СТРАТЕГИИ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>
8. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>

## Семінар 1.3 Оцінювання конкурентоспроможності організації, галузі, країни

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

### Завдання для самостійної роботи:

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*
2. *Самостійно опрацюйте питання:*
  1. Конкурентоспроможність продукції.
  2. Конкурентоспроможність підприємства.
  3. Конкурентоспроможність галузі
3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

### 1. Еталонні точки для оцінки показників розвитку підприємства – це... А. цілі

- В. місія
- С. ресурси
- Д. переваги підприємства

**2. Сукупність підсистем, елементів, компонент і факторів, які формують довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу підприємства – це...**

- А. зовнішнє середовище підприємства
- В. стратегічний потенціал підприємства
- С. внутрішнє середовище підприємства
- Д. внутрішні сили підприємства

**3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства вимагає використання...**

- А. програмно-цільового підходу
- В. структурного підходу
- С. аналітичного підходу
- Д. системного підходу

**4. Перше питання аналізу внутрішнього середовища підприємства – це...**

- А. питання структуризації його факторів, підсистем тощо;
- В. процес визначення місії;
- С. визначення сфери діяльності;
- Д. управління персоналом.

**5. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства, залежно від конкретної ситуації, може бути...**

- А. унікальним;
- В. службовим;
- С. призначеним для загального користування;
- Д. обмеженим.

*4. Підготуйтеся до письмового опитування.*

*5. Підготуйте доповідь та її презентацію.*

## **Тема 2. Стратегії та «стратегічний набір» в управлінні**

**Семінар 2.1 Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства**

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

### **Завдання для самостійної роботи:**

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*
2. *Самостійно опрацюйте питання:*
  1. Матриця Бостонської консультаційної групи «зростання — частка ринку»
  2. Матриця «привабливість — конкурентоспроможність» («McKinsey» - «General Electric»)
  3. Модель портфельного аналізу методом «Shell» — DPM.
  4. Діловий комплексний аналіз (PIMS)
3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

#### **1. При «портфельному» аналізі та плануванні використовують моделі...**

- A. графічні
- B. матричні
- C. інші
- D. усі наведені вище відповіді правильні

#### **2. Портфельний аналіз і планування дають змогу...**

- A. ранжувати стратегічні зони господарювання за ступенем переваг
- B. вирішувати скільки і які стратегічні зони господарювання доцільно обслуговувати в певний проміжок часу
- C. відповіді A) і B) правильні
- D. немає правильної відповіді

#### **3. Результатом аналізу наявного (поточного) портфеля мають стати:**

- A. загальні стратегічні рекомендації стосовно управління кожним бізнес-напрямом за наступними альтернативами: зростання, стабілізація (підтримка), скорочення, «збирання врожаю» або ліквідація;
- B. висновки щодо освоєння (або відмов освоєння) нових бізнес-напрямів для ліквідації «стратегічної прогалини»;
- C. розв'язання проблеми типу та масштабів диверсифікації «портфеля» підприємства, виокремлення та вилучення з портфеля неприбуткових (збиткових) бізнес-напрямів для підвищення їх потенціалу за рахунок ефекту синергії та перегляд системи стратегічних цілей та загальних стратегій підприємства;
- D. усі наведені вище відповіді правильні.

4. *Підготуйтеся до письмового опитування.*
5. *Підготуйте доповідь та її презентацію.*

## Список рекомендованої літератури

### Основна

1. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. - 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

### Додаткова

3. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент [текст] : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
4. Корецький М. Х. Стратегічне управління. Навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
5. Порохня В. М. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К.: КНЕУ, 2004 – 699 с.
7. Офіційний сайт журналу «&СТРАТЕГИИ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>
8. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>

## Семінар 2.2 Формування ефективного стратегічного набору

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

### Завдання для самостійної роботи:

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*
2. *Самостійно опрацюйте питання:*
  1. Сутність стратегії та стратегічного набору підприємства.
  2. Формування ефективного стратегічного набору
3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

**1. Система стратегій різного типу, які розробляє підприємство на певний проміжок часу і, що відображає специфіку функціонування і розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце і роль у зовнішньому середовищі, — це...**

- A. стратегічний набір
- B. стратегічна альтернатива
- C. стратегічний комплект
- D. ваш варіант відповіді

## **2. Вимоги до стратегічного набору:**

- A. орієнтація на досягнення реальних можливих цілей; ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору стратегій
- B. орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей; ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору стратегій; ієрархічний характер; надійність; відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку; гнучкість і динамічність; баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними
- C. вимог не існує
- D. ваш варіант відповіді

## **3. Діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управлінської стратегії -**

**це**

- A. процес побудови стратегічного набору;
- B. складання SWOT-аналізу підприємства;
- C. конкретизована позиція підприємства в середовищі
- D. ваш варіант відповіді

## **4. Генеральний директор підприємства відповідальний за розробку**

- A. корпоративної стратегії;
- B. ділової стратегії;
- C. функціональної стратегії;
- D. операційної стратегії.

*4. Підготуйтеся до письмового опитування.*

*5. Підготуйте доповідь та її презентацію.*

## **Список рекомендованої літератури**

### **Основна**

1. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. - 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.



## Додаткова

3. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент [текст] : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.

4. Корецький М. Х. Стратегічне управління. Навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Даций. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.

5. Порохня В. М. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.

6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К.: КНЕУ, 2004 – 699 с.

7. Офіційний сайт журналу «&СТРАТЕГИИ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>

8. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>

## Тема 3. Формування системи альтернативного стратегічного вибору

### Семінар 3.1 Система стратегій підприємства

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

#### Завдання для самостійної роботи:

- Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*
- Самостійно опрацюйте питання:*
  - Корпоративні стратегії підприємства
  - Операційні стратегії
- Розв'яжіть тестові завдання.*

#### 1. У диверсифікаційних підприємствах розроблюються

- корпоративні стратегії
- ділові стратегії
- функціональні стратегії
- ваш варіант відповіді

#### 2. Яка стратегія займає найвище місце в ієрархії стратегій

- бізнесова
- конкурентна
- портфельна
- функціональна

### **3. Стратегія інтенсивного зростання підприємства полягає**

А. у розширенні позиції на ринку за рахунок здійснення інноваційної політики і вдосконалення методів збуту/продажу

В. у активній вузькій спеціалізації діяльності

С. у встановленні м'якого або жорсткого контролю над партнерами, клієнтами і конкурентами, в цілеспрямованій дії на їх поведінку

Д. у розширенні напрямків бізнесу, диверсифікації

4. Підготуйтеся до письмового опитування.

5. Підготуйте доповідь та її презентацію.

## **Список рекомендованої літератури**

### **Основна**

1. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. - 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

### **Додаткова**

3. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент [текст] : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.

4. Корецький М. Х. Стратегічне управління. Навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Даций. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.

5. Порохня В. М. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.

6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К.: КНЕУ, 2004 – 699 с.

7. Офіційний сайт журналу «&СТРАТЕГИИ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>

8. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>

## **Семінар 3.2 Вибір стратегічних альтернатив**

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

### **Завдання для самостійної роботи:**

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*
2. *Самостійно опрацюйте питання:*
  1. **Поняття стратегічних альтернатив**
  2. **Методи вибору стратегічних альтернатив**
  3. **Експертні методи в стратегічному виборі**
3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

#### **1. Які з наступних чинників можуть впливати на вибір стратегії**

- A. наявність фінансових ресурсів
- B. відношення вищого керівництва до ризику
- C. зобов'язання за попередніми стратегіями
- D. ваш варіант відповіді

#### **2. «Крива досвіду» характеризує**

- A. зменшення витрат на виробництво одиниці продукції в залежності від зростання масштабів виробництва за рахунок економії на умовно-постійних витратах
- B. зменшення витрат на виробництво одиниці продукції в залежності від зростання обсягів виробництва на конкретному підприємстві
- C. вплив стажу роботи персоналу підприємства на продуктивність праці
- D. зростання прибутковості діяльності підприємства в залежності від виробничої потужності і наявності основних засобів

#### **3. Модель «продукт — ринок» дає змогу оцінити**

- A. прибутковість реалізації конкретного товару на певному ринку;
- B. конкурентоспроможність товару
- C. потенційну ємність ринку
- D. ступінь ризику виробничо-господарської діяльності підприємства при реалізації конкретного товару на певному ринку

#### **4. Результатом портфельного аналізу виступає:**

- A. оцінка господарської діяльності підприємства з метою вибору напрямків вкладення коштів в більш прибуткові (або перспективні) сфери
- B. оцінка фази життєвого циклу товару
- C. визначення резервів підвищення рівня розвитку стратегічного потенціалу підприємства
- D. формування конкурентної карти ринку

4. *Підготуйтеся до письмового опитування.*
5. *Підготуйте доповідь та її презентацію.*

## Список рекомендованої літератури

### Основна

1. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. - 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

### Додаткова

3. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент [текст] : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андреева, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.

4. Корецький М. Х. Стратегічне управління. Навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.

5. Порохня В. М. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.

6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К.: КНЕУ, 2004 – 699 с.

7. Офіційний сайт журналу «&СТРАТЕГИИ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>

8. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>

## Тема 4. Стратегічне планування в системі управління

### Семінар 4.1 Технології розробки та реалізації стратегії

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

### Завдання для самостійної роботи:

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

2. *Самостійно опрацюйте питання:*

1. Особливості стратегічного планування в стратегічному управлінні.

2. Моделі стратегічного планування.

3. Характеристика підсистеми стратегічного планування в організації

3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

**1. В чому полягає принцип «багатоваріантність, альтернативність і селективність»**

- A. стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства на початкову позицію
- B. орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; у межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації поза і усередині підприємства
- C. реакція на середовище, що змінюється шляхом переходу на передчасно обґрунтовані певні альтернативи
- D. урахування тимчасових характеристик і характеру змін, які відбуваються на підприємстві відповідно до етапів його життєвого циклу

**2. Завдяки якому підходу до стратегічного планування план, формується в рамках раціонального підходу та базується на використанні математичних моделей і методів з метою більш ефективного використання ресурсів і досягнення максимізації прибутку та мінімізації витрат і часу виконання**

- A. «від досягнутого»
- B. оптимізаційний
- C. адаптивний
- D. креативний

**3. Розкрийте суть принципу «глобальність, системність, комплексність і збалансованість»**

- A. стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства на початкову позицію;
- B. орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; у межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації поза і усередині підприємства;
- C. реакція на середовище, що змінюється шляхом переходу на передчасно обґрунтовані певні альтернативи;
- D. урахування тимчасових характеристик і характеру змін, які відбуваються на підприємстві відповідно до етапів його життєвого циклу.

*4. Підготуйтеся до письмового опитування.*

*5. Підготуйте доповідь та її презентацію.*

**Список рекомендованої літератури**

**Основна**

1. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. - 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

### **Додаткова**

3. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент [текст] : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андреева, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.

4. Корецький М. Х. Стратегічне управління. Навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.

5. Порохня В. М. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.

6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К.: КНЕУ, 2004 – 699 с.

7. Офіційний сайт журналу «&СТРАТЕГИИ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>

8. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>

## **Семінар 4.2 Стратегічні програми і проекти**

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

### **Завдання для самостійної роботи:**

- 1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*
- 2. Самостійно опрацюйте питання:*
  1. Система стратегічних планів.
  2. Система поточних планів.
  3. Система оперативних планів.
- 3. Підготуйтеся до письмового опитування.*
- 4. Підготуйтеся до розрахункових завдань.*

#### *Задача 1.*

Із використанням програми MS Project створити стратегічний проект щодо: управління структурою капіталу підприємства; управління ризиками використання грошових коштів.

Проект повинен містити стратегічні, поточні та оперативні плани, строки та відповідальних за їх реалізацію осіб, періодичні контрольні заходи тощо.

У звіті необхідно подати такі елементи: діаграму Гантта, лист ресурсів та графік їх навантаження, бюджетний звіт.

## Список рекомендованої літератури

### Основна

1. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. - 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

### Додаткова

3. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент [текст] : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
4. Корецький М. Х. Стратегічне управління. Навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
5. Порохня В. М. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К.: КНЕУ, 2004 – 699 с.
7. Офіційний сайт журналу «&СТРАТЕГИИ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>
8. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>

## Семінар 4.3 Реалізація стратегії підприємства

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

### Завдання для самостійної роботи:

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*
2. *Самостійно опрацюйте питання:*
  1. Роль вищого керівництва в реалізації стратегії
  2. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії
  3. Організаційна культура в забезпеченні ефективності стратегії
3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

**1. Стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства – це ...**

А.база стратегічних даних

- В. інформаційна система стратегічного управління
- С. стратегічне управління
- Д. ваш варіант відповіді

**2. За джерелами формування інформація класифікується на**

- А. корисна, надлишкова, хибна
- В. внутрішня, зовнішня
- С. прогнозна, постійна, нормативна, регламентна
- Д. ваш варіант відповіді

**3. За часовими характеристиками інформація класифікується на:**

- А. корисна, надлишкова, хибна;
- В. внутрішня, зовнішня;
- С. прогнозна, постійна, нормативна, регламентна.
- Д. ваш варіант відповіді

4. Підготуйтеся до письмового опитування.

5. Підготуйтеся до розрахункових завдань.

*Задача 1.*

*Ситуаційне завдання "Послідовна реалізація стратегії на фірмі "Тойз" (абстрактні дані)*

Фірма «Тойз» є найбільшою роздрібною компанією із продажу іграшок у США. У 1986 р. обсяг продажів становив понад 2,3 млрд дол. Вона має 295 магазинів у США, Канаді, Великобританії, Сінгапурі й Гонконзі. Цю фірму часто хвалять за революцію в галузі іграшок у США й тепер вона розширює свою міжнародну діяльність, що спричинило будівництво щонайменше 200 магазинів за кордоном протягом наступних 10 років.

«Тойз» має базову формулу дій, якої вона дотримується в США й використовує при розширенні своєї міжнародної діяльності. Фірма нарощує потужності на рівні 10 % за рік. Вона завойовує ринки в нових географічних районах щороку й у кожному районі будує склад із декількома магазинами, згрупованими навколо складу. Регіональний склад дозволяє «Тойз» поповнювати запаси магазинів за ніч і зберігати великі обсяги товарів, які закупаються у виробників за низькими цінами в "мертвий сезон".

Компанія завжди розміщує свої магазини на основній транспортній магістралі близько великого торгового центру. Ця політика дає можливість залучати покупців торгового центру, але дозволяє уникати високої орендної плати за розміщення на його території. Кожний магазин становить величезний відокремлений будинок зі стелажми типу складських, на яких від

підлоги до стелі зберігається більше 18 тис. виробів, і візками для відбору товарів для полегшення процесу купівлі.

"Тойз" ніколи не проводить дешевих розпродажів, але пропонує "повсякденно низькі ціни", що стимулює купівлі в "мертві сезони". Компанія дотримується помірної рекламної практики. Вона використовує телевізійну



рекламу, коли вперше потрапляє на новий ринок, але досить обмежену друковану рекламу після організації магазинів. Розташовуючи 18 тис. виробів у кожному магазині й створивши зручну для покупців процедуру повернення товару, "Тойз" претендує на те, щоб стати єдиною фірмою із продажу іграшок і супутніх товарів. У компанії практикується процедура централізованого прийняття рішень. Усі магазини побудовані відповідно до точних інструкцій головного управління фірми. Магазини мають ідентичне планування, товари розміщені на стелажах за кресленнями, отриманими з головного управління. За допомогою складної системи автоматизованого прогнозування й обліку матеріальних запасів прослідковується обсяг продажів за кожним магазином.

Дані про обсяг продажів використовуються в головному управлінні для прогнозування майбутніх продажів і для прийняття рішень щодо повторних замовлень ходового товару й зниження цін на неходовий товар. Так, ретельно стежачи за продажами, "Тойз" могла закупувати достатню кількість модних товарів, щоб уникнути відсутності таких товарів на складі й позбутися тих товарів, які втрачають популярність, і звільнити полиці для ходових виробів.

#### *Питання для обговорення*

1. Базова формула фірми "Тойз" – це за сутністю політика, яка спрямовує планування й прийняття рішень. Яка корпоративна й функціональні стратегії фірми? Сформулюйте політику компанії у сфері розміщення й планування підприємств, маркетингу, закупівель і адміністративного контролю.

2. Як ця політика допомагає "Тойз" у формулюванні цілей?

3. Сформулюйте місію й цілі компанії фірми "Тойз".

4. Як, на вашу думку, чи буде ця політика такою ж ефективною за кордоном, як у США? Чому?

### **Список рекомендованої літератури**

#### **Основна**

1. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. - 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

#### **Додаткова**

3. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент [текст] : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андреева, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.

4. Корецький М. Х. Стратегічне управління. Навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.

5. Порохня В. М. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.

6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К.: КНЕУ, 2004 – 699 с.

7. Офіційний сайт журналу «СТРАТЕГИИ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>

8. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>

## Тема 5. Стратегічний контроль

### Семінар 5.1 Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

#### Завдання для самостійної роботи:

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*
2. *Самостійно опрацюйте питання:*
  1. Система показників оцінки стратегії.
  2. Кількісні показники оцінки стратегії.
  3. Якісні показники оцінки стратегії
3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

**1. Який тип стратегічного контролю передбачає перевірку за заздалегідь обраними параметрами у визначеній годині процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних змін у процес, який є об'єктом контролю**

- A. стратегічний «контроль реалізації»
- B. стратегічний «контроль передумов»
- C. «стратегічний нагляд»
- D. ваш варіант відповіді

**2. Назвіть тип стратегічного контролю, що створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління та не має жорстокого переліку об'єктів:**

- A. стратегічний «контроль реалізації»
- B. стратегічний «контроль передумов»
- C. «стратегічний нагляд»
- D. ваш варіант відповіді

**3. Головною метою стратегічного контролю є**

- A. контроль ходу виконання заходів стратегічного плану

- В. збір, обробка, використання, зберігання, підтримка в актуальному стані баз стратегічних даних, які гарантують своєчасне та надійне інформаційне забезпечення організації нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогновною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, необхідних для їх аналізу при формуванні стратегічних рішень
- С. сприяння зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечення виконання завдань (досягнення цілей) підприємства
- Д. ваш варіант відповіді

4. Підготуйтеся до письмового опитування.

5. Підготуйте доповідь та її презентацію.

## **Список рекомендованої літератури**

### **Основна**

1. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. - 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

### **Додаткова**

3. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент [текст] : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
4. Корецький М. Х. Стратегічне управління. Навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Даций. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
5. Порохня В. М. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К.: КНЕУ, 2004 – 699 с.
7. Офіційний сайт журналу «&СТРАТЕГИИ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>
8. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>

## Семінар 5.2 Бенчмаркінг конкурентних переваг

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

### Завдання для самостійної роботи:

- Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*
- Самостійно опрацюйте питання:*
  - Розроблення стратегії організації з використанням бенчмаркінгового підходу
  - Впровадження бенчмаркінгу
- Розв'яжіть тестові завдання.*

#### **1. Бенчмаркінг - це**

- А. систематична діяльність, спрямована на пошук, оцінку і навчання на кращих прикладах ведення бізнесу
- В. довгострокова, всеосяжна зміна і розвиток підприємства і його працівників
- С. набір заходів спрямованих на кардинальне скорочення організації і зниження витратної частини бюджету
- Д. заміну на підприємстві ієрархічних, складних структур управління «плоскими або низькими»

#### **2. Загальний бенчмаркінг припускає**

- А. порівняння роботи всіх підрозділів підприємства
- В. порівняння по функціях (продажі, закупівлі і т. д.)
- С. порівняння свого підприємства з конкурентами по різних параметрах
- Д. немає вірної відповіді

#### **3. До основних причин застосування бенчмаркігну відносяться**

- А. глобальна конкуренція, винагорода за якість, необхідність використання світових досягнень в області виробничих і бізнес- технологій
- В. необхідність делегування повноважень для ефективного управління підприємством
- С. необхідність диверсифікації діяльності підприємства
- Д. немає вірної відповіді

#### **4. Біо-реінжиніринг припускає органічне використання таких методів управління змінами, як**

- А. організаційний розвиток і аутсорсинг
- В. організаційний розвиток і бенчмаркінг
- С. реінжиніринг і організаційний розвиток
- Д. реінжиніринг і загальне управління якістю

**5. Яка з характеристик ресурсу не забезпечує підприємству стійкої конкурентної переваги**

- A. важковідтворюваність
- B. тривалість користування
- C. низька ціна придбання
- D. стійкість до нейтралізації

**6. Конкурентні активи - це**

- A. ключові компетенції підприємства;
- B. сильні сторони підприємства і його ресурсний потенціал;
- C. всі компетенції підприємства;
- D. сукупність матеріальних і нематеріальних активів підприємства.

4. Підготуйтеся до письмового опитування.

5. Підготуйте доповідь та її презентацію.

**Список рекомендованої літератури**

**Основна**

1. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. - 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

**Додаткова**

3. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент [текст] : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
4. Корецький М. Х. Стратегічне управління. Навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
5. Порохня В. М. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К.: КНЕУ, 2004 – 699 с.
7. Офіційний сайт журналу «&СТРАТЕГИИ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>
8. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>

**Навчальне видання**

*Іванова Наталя Сергіївна, к.е.н., доцент*

**Кафедра маркетингу та менеджменту**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**  
**Методичні рекомендації для вивчення дисципліни**

Формат 60×84/8. Ум. др. арк. 2,75.

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
50005, Дніпропетровська обл.,  
м. Кривий Ріг, вул. Трамвайна, 16.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4929 від 07.07.2015 р.