

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

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування  
Кафедра економіки та бізнесу

Н.С. Приймак, Н.В. Лохман

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ  
ДИСЦИПЛІНИ**

**СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Ступінь: магістр

Кривий Ріг  
2022

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

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування  
Кафедра економіки та бізнесу

Н.С. Приймак, Н.В. Лохман

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

### **СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Ступінь: магістр

Затверджено на засіданні  
кафедри маркетингу, менеджменту та  
публічного адміністрування  
Протокол № 2  
від “31” серпня 2022 р.

Затверджено на засіданні  
кафедри економіки та бізнесу  
Протокол № 1  
від “31” серпня 2022 р.

Схвалено навчально-методичною радою  
ДонНУЕТ  
Протокол № 1  
від “31” серпня 2022 р.

**Кривий Ріг  
2022**

УДК 005.3(072)  
П 75

Приймак, Н.С., Лохман Н.В.

**П 75** Стратегічний менеджмент: 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. Приймак, Н.В. Лохман. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2022. 109 с.

Методичні рекомендації призначені для студентів всіх форм навчання і покликані допомогти здобувачам вищої освіти організувати вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» завдяки інформації щодо змісту модулів та тем дисципліни, планів семінарських занять, завдань для самостійного вивчення та розподілу балів за видами робіт, що виконуються студентами протягом вивчення дисципліни. Методичні рекомендації містять перелік питань для підготовки до підсумкового контролю та перелік рекомендованої літератури.

© Приймак Н.С., Лохман Н.В. 2022  
© Донецький національний університет  
економіки і торгівлі імені Михайла  
Туган-Барановського, 2022

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	5
<b>ЧАСТИНА 1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ</b>	6
<b>ЧАСТИНА 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ.....</b>	13
Змістовий модуль 1. Теоретичні засади стратегічного менеджменту	14
Змістовий модуль 2. Методологічні засади стратегічного менеджменту в контексті антисипативного управління	26
<b>ЧАСТИНА 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ</b>	46
Змістовий модуль 1. Теоретичні засади стратегічного менеджменту	47
Змістовий модуль 2. Методологічні засади стратегічного менеджменту в контексті антисипативного управління	72

## 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 стратегічний менеджмент, що включає розробку і реалізацію стратегії організації, а також управління стратегічними проблемами. Мета стратегічного менеджменту полягає у забезпеченні підприємствами конкурентних переваг у поточному періоді та 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 менеджменту, володіти відповідними методами розробки та реалізації стратегії організації.

Ціль - формування у студентів стратегічного типу мислення, системного уявлення про парадигмальні положення та методичні засади стратегічного менеджменту з урахуванням їх складності й еkleктичності, а також поглиблення знань та розвиток практичних навичок щодо формування стратегії й управління процесом її реалізації в умовах антисипативного управління.

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

Методичні вказівки для вивчення дисципліни містять матеріал, який логічно та послідовно розкриває зміст основних тем курсу, завдання для поглибленого засвоєння питань тем, а також завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти. Основою для складання методичних вказівок стала базова література (підручники, навчальні посібники, монографії).

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

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни
Обов'язкова (для студентів спеціальності "назва спеціальності")/ вибіркова дисципліна	<b>Обов'язкова дисципліна (спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)</b>
Семестр (осінній / весняний)	<b>осінній</b>
Кількість кредитів	<b>5</b>
Загальна кількість годин	<b>150</b>
Кількість змістових модулів	<b>2</b>
Лекції, годин	<b>28/8</b>
Практичні/ семінарські, годин	<b>28/8</b>
Лабораторні, годин Самостійна робота, годин	<b>94/134</b>
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних	<b>6</b>
самостійної роботи студента	<b>7</b>
Вид контролю	<b>залік</b>

## 2. Програма навчальної дисципліни

**Ціль** - формування у студентів стратегічного типу мислення, системного уявлення про парадигмальні положення та методичні засади стратегічного менеджменту з урахуванням їх складності й еkleктичності, а також поглиблення знань та розвиток практичних навичок щодо формування стратегії й управління процесом її реалізації в умовах антисипативного управління.

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

**Предмет:** процеси обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень в сфері стратегічного управління.

**Зміст дисципліни розкривається в темах:**

Тема 1. Загальна характеристика стратегічного менеджменту.

Тема 2. Конкурентні переваги як основа стратегії.

Тема 3. Процес стратегічного управління.

Тема 4. Стратегія: сутність, види, процес розробки та реалізації.

Тема 5. Антисипативне управління.

Тема 6. Аналіз конкурентного середовища в системі заходів антисипативного управління

Тема 7. Стратегічний потенціал як основа антисипативного управління підприємством.

Тема 8. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства.

Тема 9. Портфельні інвестиції в цілях антисипативного управління та управління стратегічною позицією підприємства.

Тема 10. Стратегічне планування і контроль, як умова розвитку бізнесу

### **Опанування дисципліни дозволяє забезпечити:**

1) формування:

#### **загальних програмних компетентностей:**

здатність до адаптації та дії в новій ситуації;

вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми;

здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

#### **фахових програмних компетентностей:**

здатність розробляти та реалізовувати стратегію розвитку підприємницьких, торговельних та/або біржових структур;

здатність до ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності;

здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності;

здатність до ініціювання та реалізації інноваційних проектів в підприємницькій, торговельній та/або біржовій діяльності;

здатність в рамках реалізації антисипативного управління бізнесом проводити стратегічний моніторинг складноструктурованого середовища діяльності підприємницьких, торговельних та/або біржових структур, за слабкими сигналами ідентифікувати загрози та можливості розвитку бізнесу, використовувати їх для досягнення стратегічних цілей;

здатність обирати і застосовувати методи антисипативного управління бізнесом для досягнення цілей підприємницької, торговельної та/або біржової діяльності та отримання стратегічних переваг на ринку.

2) досягнення **програмних результатів навчання:**

визначати, аналізувати проблеми підприємництва, торгівлі і біржової діяльності та розробляти заходи щодо їх вирішення;

вміти розробляти заходи матеріального і морального заохочення та застосовувати інші інструменти мотивування персоналу й партнерів для досягнення поставленої мети;

застосовувати бізнес-комунікації для підтримки взаємодії з представниками різних професійних груп;



вміти професійно, в повному обсязі й з творчою самореалізацією виконувати поставлені завдання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності;

визначати та впроваджувати стратегічні плани розвитку суб'єктів господарювання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності;

розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької, торговельної та/або біржової діяльності;

вміти вирішувати проблемні питання, що виникають в діяльності підприємницьких, торговельних та/або біржових структур за умов невизначеності та ризиків;

впроваджувати інноваційні проекти з метою створення умов для ефективного функціонування та розвитку підприємницьких, торговельних та/або біржових структур;

вміти проводити в рамках реалізації антисипативного управління бізнесом стратегічний моніторинг складноструктурованого середовища діяльності підприємницьких, торговельних та/або біржових структур, ідентифікувати загрози та можливості розвитку бізнесу за слабкими сигналами їх прояву, розробляти превентивні управлінські заходи та використовувати їх для досягнення стратегічних цілей;

вміти використовувати методи антисипативного управління бізнесом для визначення та реалізації стратегічних можливостей розвитку, досягнення цілей підприємницької, торговельної та/або біржової діяльності та отримання стійких стратегічних переваг на ринку.

3) набуття **результатів навчання** (згідно Дублінських дескрипторів):

– **знання:**

парадигмальних положень стратегічного менеджменту;

еволюції теорії стратегічного менеджменту;

методологічних засад стратегічного менеджменту;

актуальних ключових завдань стратегічного менеджменту на підприємствах різних сфер бізнесу та способів їх вирішення в умовах антисипативного управління;

методичних підходів до реалізації пулу стратегій суб'єктів господарювання.

– **уміння/навички:**

аналізувати фактори зовнішнього і внутрішнього середовища;

розробляти стратегічний набір організації;

здійснювати аналіз стратегічних позицій організації;

оцінки ефективності стратегічних заходів;

приймати та аналізувати стратегічні рішення;

використовувати базові стратегічні підходи для виявлення конкурентних переваг організації;

застосовувати організаційні інструменти щодо ефективного впровадження стратегічного підходу до управління організацією;

перувати прийомами управління організацією в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

- **комунікація:**
  - визначати коло стейкхолдерів та вибудовувати ефективні взаємовигідні відносини з ними;
  - доносити знання та проблемні питання в сфері стратегічного менеджменту до усіх зацікавлених осіб;
  - аргументувати стратегічні управлінські рішення;
  - публічно виступати перед аудиторією із стратегічних питань розвитку та діяльності;
  - переконувати інших за допомогою аргументів та послідовної комунікації.
- **відповідальність і автономія:**
  - демонструвати соціальну відповідальність за результати прийняття стратегічних рішень;
  - дотримуватися законодавства в певній сфері бізнесу;
  - мати ініціативність, автономно приймати рішення та відповідати за результати своєї діяльності в процесі стратегічного менеджменту.

### 3. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин				
	усього	У тому числі			
		л	п/с	лаб	срс
<b>Змістовий модуль 1. Теоретичні засади стратегічного менеджменту</b>					
Тема 1. Загальна характеристика стратегічного менеджменту	12	2	2	-	8
Тема 2. Конкурентні переваги як основа стратегії	12	2	2	-	8
Тема 3. Процес стратегічного управління	12	2	2	-	8
Тема 4. Стратегія: сутність, види, процес розробки та реалізації	14	2	2	-	10
<b>Разом за змістовим модулем 1</b>	<b>50</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>34</b>
<b>Змістовий модуль 2. Методологічні засади стратегічного менеджменту в контексті антисипативного управління</b>					
Тема 5. Антисипативне управління	14	2	2	-	10
Тема 6. Аналіз конкурентного середовища в системі заходів антисипативного управління	18	4	4	-	10
Тема 7. Стратегічний потенціал як основа антисипативного управління підприємством	18	4	4	-	10
Тема 8. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства	18	4	4	-	10
Тема 9. Портфельні інвестиції в цілях антисипативного управління та управління стратегічною позицією підприємства	18	4	4	-	10
Тема 10. Стратегічне планування і контроль, як умова розвитку бізнесу	14	2	2	-	10
<b>Разом за змістовим модулем 2</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>60</b>

Усього годин	150	28	28	-	94
--------------	-----	----	----	---	----

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

№ з/п	Вид та тема заняття	Години
1	Семінар – розгорнута бесіда Загальна характеристика стратегічного менеджменту	2
2	Семінар з розв'язанням практичних завдань Конкурентні переваги як основа стратегії	2
3	Семінар запитань та відповідей Процес стратегічного управління.	2
4	Семінар з розв'язанням практичних завдань Стратегія: сутність, види, процес розробки та реалізації	2
5	Семінар – розгорнута бесіда Антисипативне управління	2
6	Семінар з виконанням розрахункових задач Аналіз конкурентного середовища в системі заходів антисипативного управління.	2
7	Семінар-дискусія Формування конкурентної стратегії.	2
8	Семінар з виконанням розрахункових задач Стратегічний потенціал як основа антисипативного управління підприємством	2
9	Семінар з виконанням розрахункових задач Розвиток стратегічного потенціалу підприємства	2
10	Семінар запитань і відповідей Рівні стратегічних рішень	2
11	Семінар запитань і відповідей Типологія стратегій підприємства	
12	Семінар з розв'язанням практичних завдань Портфельні інвестиції в цілях антисипативного управління	2
13	Семінар запитань і відповідей Управління стратегічною позицією підприємства	2
14	Семінар – розгорнута бесіда Стратегічне планування і контроль, як умова розвитку бізнесу	2
	<b>Всього</b>	<b>28</b>

#### 5. Розподіл балів, які отримують студенти

Відповідно до системи оцінювання знань студентів ДонНУЕТ, рівень сформованості компетентностей студента оцінюються у випадку - проведення заліку: на протязі семестру (100 балів)

#### Оцінювання студентів протягом семестру (очна форма навчання)

№ теми семінарського/практичного заняття	Вид роботи/бали					
	Аудиторна робота				Позааудиторна робота	
	Тестові завдання	Ситуаційні завдання,	Обговорення	ПМК/захист групових	Завдання для самостійного	Сума балів

		задачі	теоретичних питань теми	проектів	виконання	
<b>Змістовий модуль 1</b>						
1		2	1		1	4
2		2	1		1	4
3		2	1		2	5
4		2	1	24	2	29
<b>Разом змістовий модуль 1</b>		<b>8</b>	<b>4</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>42</b>
<b>Змістовий модуль 2</b>						
5		1	1		1	3
6		1	1		1	3
7		1	1		1	3
8		1	1		1	3
9		1	1		1	3
10		1	1		1	3
11		1	1		1	3
12		1	1		1	3
13		1	1		1	3
14		1	1	28	1	31
<b>Разом змістовий модуль 2</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>10</b>	<b>58</b>
<b>Разом</b>		<b>19</b>	<b>14</b>	<b>52</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Оцінювання студентів протягом семестру  
(заочна форма навчання)**

Поточне тестування та самостійна робота			Сума в балах
Змістовий модуль 1	Змістовий модуль 2	Індивідуальне завдання	100
40	40	20	

**Загальне оцінювання результатів вивчення дисципліни**

<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	



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

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### Тема 1. Загальна характеристика стратегічного менеджменту

#### Семінар 1 «Загальна характеристика стратегічного менеджменту»

#### Семінар - розгорнута бесіда

#### План заняття:

##### 1. Вхідний контроль

Що ви розумієте під поняттям «менеджмент»?

Чим відрізняється поняття «менеджмент» від поняття «управління»?

Чи пов'язані поняття «стратегія» і «менеджмент»?

Які сфери діяльності охоплює менеджмент?

##### 2. 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.

4. Процес цілевстановлення в стратегічному управлінні.

5. Сутність, значення та характеристики цільового підходу в стратегічному управлінні.

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

7. Типи існуючих підходів до стратегічного управління та їх критичний аналіз.

8. Сутність і зміст категорії «мета» в управлінні.

9. Сутність місії організації та її роль в управлінському процесі.

10. Зміст, класифікація та ієрархія стратегічних цілей організації.

##### 3. Понятійний диктант.

Стратегія – це

Концепція управління – це

Стратегічне управління – це

Мета стратегічного управління – це

Об'єкт стратегічного управління – це

Суб'єкт стратегічного управління – це

Стратегічно орієнтована організація – це

Місія – це

Кредо організації – це

Образ організації – це

##### 4. Розв'язання практичних завдань.

### *Завдання 1.*

Фірма ПРАЙМ – лідер серед підприємств громадського харчування на світовому ринку. Стратегічними пріоритетами компанії є: постійний ріст, забезпечення постійної уваги клієнту, підтримка репутації вмілого і якісного виробника і просування торгової марки ПРАЙМ на світовому ринку.

Компанія зацікавлена в більш частих візитах клієнтів за рахунок низьких цін і використання принципу додаткової вигоди (одержання більшого обсягу послуг за меншу ціну: наприклад чизбургер коштує 6 у.о., а подвійний чизбургер – 9 у.о.) Асортиментна стратегія фірми базується на пропозиції обмеженого набору блюд швидковищою екологічної чистої їжі. Сформулюйте стратегічне бачення та місію компанії [10].

### *Завдання 2.*

Проаналізувати місію торговельного підприємства і визначити, чиї інтереси ураховані у місії, які соціальні і комерційні аспекти в ній розглядаються.

ТЦ «Башня» має намір не тільки конкурувати, але й розвиватися, завойовуючи свою частку ринку, пропонуючи споживачам саме широке коло товарів і послуг. Крім оптово-роздрібно́ї торгівлі, підприємство займається виробництвом товарів народного споживання, організацією кафетеріїв та їх діяльності, технічним та гарантійним обслуговуванням продукції - і це тільки кілька сфер її диверсифікованої діяльності. Ми сподіваємося, що ці напрямки діяльності приведуть до процвітання нашого універмагу протягом усього сторіччя».

### *Завдання 3.*

Сформулюйте місію та основні цілі для наступних наведених нижче умов діяльності підприємства.

Фірма «Акун», заснована 19 травня 2003 року, протягом перших трьох років існування посідала одне з провідних місць серед фірм, що випускають літературу з комп'ютерної тематики, і друге місце в Україні за ліквідністю і прибутковістю книг. Фірма видає відомі серії «Секрети ...» та «...для чайників», створила перші власні програмні продукти, а кількість працюючих збільшилася за два роки з чотирьох до п'ятдесяти.

Необхідно звернути увагу на вдалі рішення керівників фірми щодо співпраці з продавцями комп'ютерної техніки і програмного забезпечення, які охоче продають спеціальну літературу разом з програмними та апаратними засобами, продаж книг поштою, а також правильний вибір покупців-людей, які бажають засвоїти основи комп'ютерної техніки, користуючись простим і зрозумілим посібником для початківців [4].

### *Завдання 4.*

Які з нижче приведених показників організації можуть належити цілям:

загальноекономічним: рентабельність, масштаб виробництва, фінансова стабільність, приріст прибутку, рівень ефективності, річний дохід;



маркетинговим: обсяг продаж, рівень прибутку, структура матеріалу, рівень цін, частка ринку, забезпеченість ресурсами;

виробничим: рівень витрат, якість продукції, технологічний рівень, рівень виробництва, рівень продуктивності праці;

фінансовим: фінансова стабільність, рівень цін, доход на акції, ціна акції, приріст інвестицій;

кадровим: рівень продуктивності праці, методи організації виробництва, рівень керівників, рівень дивідендів, структура виробничого персоналу, рівень управління;

організаційно – управлінським: придбання продуктів, ефективність технології управління, впровадження нових методів виробництва, впровадження методів організації виробництва;

НДДКР: технічний рівень, розробка нової технології, впровадження ефективних технологій управління, рівень ефективності виробництва, рівень диверсифікації [3].

#### *Завдання 5.*

У АТ «Птахокомбінат» сформована система цінностей, яка щорічно переглядається з урахуванням пропозицій працівників та акціонерів.

Керівництвом визначені шляхи досягнення поставлених цілей:

- постійне реформування, вдосконалення структури управління та виробничо-збутових процесів;
- створення єдиної команди керівників та фахівців;
- встановлення взаємовигідних партнерських стосунків;
- якість роботи кожного – гарантія ділової досконалості підприємства;
- постійне навчання – шлях до досконалості.

Розшифрувати кожен з шляхів досягнення цілей підприємства за допомогою відомих вам стратегічних елементів.

#### *Завдання 6.*

З перерахованих цілей виберіть найбільш придатні з точки зору вимог, які ставляться до формулювання стратегічних цілей підприємства.

Цілі:

1. Одержання максимальної вигоди.
2. Досягнення прибутку через три роки – 2 млн. грн.
3. Збільшити асигнування на рекламу в майбутньому році на 15%.
4. Збільшити частку на ринку товару «А» за 2 роки з 8 до 10% за допомогою збільшення витрат на рекламу за цей період на 11%.
5. Досягнення високої рентабельності.

#### *Завдання 7.*

Систематизувати стратегічні цілі за допомогою дерева цілей:

1. *Ринок*

Зайняти стійке положення на ринку, досягти частку ринку конкурентів та навіть перевищити її.

*2. Нововведення*

Ввести в організаційну структуру підприємства службу маркетингу

*3. Трудові ресурси*

Підвищити кваліфікацію робітників та сформувати сильну управлінську команду

*4. Фінансові ресурси*

Розплатитися з боргами та зменшити частку позикового капіталу

Досягти планових обсягів продажу

*5. Матеріальні ресурси*

Зменшити кількість орендованих торговельних площ

Побудувати нові торговельні зали та складські приміщення

*6. Продуктивність*

Збільшити продуктивність праці робітників підприємства

*7. Прибутковість підприємства*

Підвищити розмір доходу від оперативної діяльності на 200%;

Збільшити розмір прибутку та розмір дивідендів на акцію

*8. Соціальна відповідальність*

Задовольняти потреби споживачів у якісних товарах за доступною ціною

Постійно підвищувати якість товарів [3].

## **Тема 2. Конкурентні переваги як основа стратегії**

### **Семінар 2 «Конкурентні переваги як основа стратегії»**

#### **Семінар з розв'язанням практичних завдань**

#### **План заняття:**

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

1. Охарактеризуйте підприємство як відкриту систему

2. Перелічіть і охарактеризуйте фактори зовнішнього середовища.

3. За допомогою яких чинників можливо визначити загальний стан зовнішнього середовища.

4. Чим вирізняються фактори зовнішнього середовища прямого впливу від факторів непрямого впливу

5. Розкрийте економічну сутність конкуренції.

6. Охарактеризуйте функції конкуренції

7. Охарактеризуйте види конкуренції за різними ознаками.

8. Охарактеризуйте поняття «управління конкурентоспроможності»

9. Перелічіть етапи управління конкурентоспроможністю підприємства

10. Дайте визначення поняття «ключові компетенції»

11. Охарактеризуйте ключові фактори успіху за різними ознаками

12. Надайте характеристику окремим рівням компетенції  
 13. Перелічіть особливості ключових компетенцій

## 2. Понятійний диктант

Зовнішнє середовище – це

Конкуренція – це

Конкурентоспроможність – це

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це

Ключові фактори успіху – це

Компетенції – це

## 3. Розв'язання практичних завдань.

### Завдання 8.

У зв'язку зі збільшенням конкуренції на ринку в АТ «Манго» різко скоротився обсяг продажу дорогої плодоовочевої продукції при відносно високих товарних запасах. Розробіть стратегічні пропозиції по подоланню виниклих проблем на даному підприємстві.

### Завдання 9.

Обґрунтувати, чи організує фірма з виробництва молочних продуктів, яка має збут по всій країні, один централізований завод або багато розкиданих по країні дрібних заводів. Що у кожному випадку має стати базою для формування ключових компетенцій підприємства на ринку? [2]

### Завдання 10.

Базуючись на власному життєвому досвіді та практиці споживання товарів (промислового та непромислового призначення) складіть перелік ключових компетенцій підприємств-виробників товарів (за власним вибором). Які з них є перспективними, а які поточними?

### Завдання 11.

Використовуючи інформацію про мікросередовище приладобудівного підприємства, визначте вплив на нього факторів мікросередовища. Результати наведіть у вигляді таблиці. Запропонуйте конкретні дії підприємства, виходячи із впливу наведених факторів (таблиця 1).

Таблиця 1 - Фактори мікросередовища підприємства

Група факторів	Фактори	Тенденція зміни факторів
1.Постачальники	1.1.Постачання енергоносіїв, матеріалів	Подорожчання матеріалів, енергоносіїв
	1.2.Постачання фінансових ресурсів	
2. Клієнти	2.1.Ринок товарів народного споживання	Зменшення попиту
	2.2. Ринок приладобудування	Стабільний та зростаючий попит

3. Конкуренти	3.1.Конкуренція на зовнішньому та і внутрішньому ринку приладобудування	Невелика конкуренція
	3.2.Конкуренція при виробництві товарів народного споживання	Значна конкуренція
4. Кредитори	Внутрішні кредитори	Підвищення ставок за кредит

### Завдання 12.

Визначте конкурентоспроможність підприємств однієї галузі (таблиця 2).  
Зробіть висновки.

Таблиця 2 - Привабливість галузі хлібобулочних виробів (згідно з переліком А. Дж. Томпсона)

№ п/п	Показник	Значення фактору для галузі (0,01 до 1)	Рейтинг		Оцінка		Тенденція розвитку галузі
			Підприємств о 1	Підприємство 2	Підприємств о 1	Підприємство 2	
1	2	3	4	5	6	7	8
					(3*4)	(3*5)	(6-7)
1	Розміри ринку	0,15	4	4	0,60	0,60	не зміниться
2	Прогнозований темп ринку	0,15	4	4			не зміниться
3	Історичний і прогнозований прибуток	0,10	3	4			+0,10-покращення
4	Рівень конкуренції	0,20	3	3			не зміниться
5	Загрози і можливості	0,15	4	3			-0,15-погіршення
6	Вплив сезонних і циклічних факторів	0,10	3	2			-0,10-погіршення
7	Вимоги до рівня технології і капіталовкладень	0,05	4	3			-0,03-погіршення
8	Вплив середовища	0,05	4	4			не зміниться
9	Вплив регулювання соціальної й економічної політики	0,05	3	2			-0,05-погіршення
	Разом	1	-	-			-0,13-погіршення

## Тема 3. Процес стратегічного управління

### Семінар 3 «Процес стратегічного управління»

#### Семінар запитань та відповідей

#### План заняття:

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

1. Охарактеризуйте підприємство як відкриту систему
2. Охарактеризуйте середовище як об'єкт стратегічного аналізу
3. Перелічіть і охарактеризуйте ознаки стратегічних управлінських рішень.
4. Охарактеризуйте сутність та етапи стратегічного аналізу.
5. Розкрийте сутність процесу сканування зовнішнього середовища
6. Розкрийте технологію проведення PEST-аналізу.
7. Охарактеризуйте завдання аналізу галузі.
8. Охарактеризуйте створення карти стратегічних груп підприємств
9. Надайте характеристику оцінки загроз і можливостей підприємства
10. Охарактеризуйте матрицю "McKinsey"

*2. Понятійний диктант*

Стратегічний аналіз – це

Прогноз – це

Стратегічний прогноз – це

Сканування зовнішнього середовища – це

PEST-аналіз – це

Політичний фактор зовнішнього середовища – це

Економічний фактор зовнішнього середовища – це

Соціальний фактор зовнішнього середовища – це

Технологічний фактор зовнішнього середовища – це

Галузь діяльності зовнішнього середовища – це

Конкурентні переваги (ключові фактори успіху) – це

Стратегічна група – це

*3. Розв'язання практичних завдань.*

*Завдання 13.*

Визначити перелік факторів, які є визначальними при прийнятті рішення про розташування підприємства:

- а) металургійного комбінату;
- б) атомної електростанції;
- в) консервного заводу (овочі);
- г) аеропорту;
- д) кав'ярні.

У кожному випадку встановити відносний рейтинг відібраних факторів.

*Завдання 14.*

Заповнити нижчеподану матрицю (табл.3) та на основі функції суб'єктивної корисності обрати доцільний варіант територіального розміщення ресторану швидкої їжі в Дніпропетровській області.

Таблиця 3 - Матриця вибору місцезнаходження ресторану швидкої їжі

Основні фактори розміщення	Коефіцієнт вагомості	Дніпро		Кривий Ріг		П'ятихатки	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
Загальна оцінка	x	x		x		x	
Місце	x	x		x		x	

Джерело: [1]

### Завдання 15.

Шляхом позиціонування зробити оцінку загроз і висновки відносно стратегії діяльності підприємства «Корона» (виробництво кондитерських виробів) за допомогою матриці загроз Макінсі “Можливі наслідки - ймовірність реалізації” для умов: поява нових конкурентів; затримка росту ринку; несприятлива політика уряду; зростання продажу товарів-субститутів; збільшення вимог постачальників [3].

### Завдання 16.

Визначте конкурентоспроможність підприємств однієї галузі (таблиця 4). Зробіть висновки.

Таблиця 4 - Привабливість галузі хлібобулочних виробів (згідно з переліком А. Дж. Томпсона)

№ п/п	Показник	Значення фактору для галузі (0,01 до 1)	Рейтинг		Оцінка		Тенденція розвитку галузі
			Підприємство 1	Підприємство 2	Підприємство 1	Підприємство 2	
1	2	3	4	5	6 (3*4)	7 (3*5)	8 (6-7)
1	Розміри ринку	0,15	4	4	0,60	0,60	не зміниться
2	Прогнозований темп зростання ринку	0,15	4	4			не зміниться
3	Історичний і прогнозований прибуток	0,10	3	4			+0,10-покращення
4	Рівень конкуренції	0,20	3	3			не зміниться
5	Загрози і можливості	0,15	4	3			-0,15-погіршення
6	Вплив сезонних і циклічних факторів	0,10	3	2			-0,10-погіршення
7	Вимоги до рівня технології і капіталовкладень	0,05	4	3			-0,03-погіршення

8	Вплив середовища	0,05	4	4			не зміниться
9	Вплив регулювання соціальної й економічної політики	0,05	3	2			-0,05-погіршення
	Усього	1	-	-			-0,13-погіршення

#### *Завдання 17.*

Зробити оцінку можливостей ресторану національної кухні. За допомогою матриці Маккінзі “ступінь впливу – ймовірності використання” і висновки для умов:

- вихід на нові ринки;
- вертикальна інтеграція;
- прискорення зростання ринку;
- розширення виробничої мережі;
- добавлення структурних підрозділів [2].

#### *Завдання 18.*

Обговорення кейсу.

СП “Центр” створене понад три роки тому. Пріоритетний напрямок діяльності - забезпечення сучасними інформаційними технологіями, обчислювальною технікою. Воно постачає на ринок програмне забезпечення і персональні комп’ютери. Для забезпечення стабільності своєї роботи СП спрямувало кошти на розширення діяльності, зокрема на будівництво заводу з виробництва чипів, організацію реклами в метрополітені, організацію довірчих компаній для торгівлі програмним забезпеченням. Однак через недостатньо продуману політику більшість цих проектів зазнала невдачі. Проте завдяки успішній роботі салонів – магазинів обсяг продажу СП продовжував зростати. Виробничі потужності не могли впоратися з наявним обсягом замовлень. Керівництво СП прийняло рішення про будівництво заводу, на що були витрачені значні кошти. Унаслідок цього СП не могло своєчасно виконати значну частину контрактів. Штат СП був надмірно роздутим. Це вимагало істотних грошових витрат.

Зараз СП намагається розробити нові види послуг. Особлива увага приділяється до продажному обслуговуванню.

#### *Завдання:*

- проаналізувати сильні і слабкі сторони функціональних підрозділів СП «Центр»;
- виконайте ідентифікацію організаційного дизайну компанії;
- розробіть власний варіант стратегії;
- сформулюйте програмні завдання для поліпшення фінансового стану та пропозиції щодо їх розв’язання [2].

## Тема 4. Стратегія: сутність, види, процес розробки та реалізації

### Семінар 4 «Стратегія: сутність, види, процес розробки та реалізації» Семінар з розв'язанням практичних завдань

#### План заняття:

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

1. Розкрийте сутність стратегії з точки зору різних підходів
2. Охарактеризуйте принципи розробки стратегії
3. Охарактеризуйте процес розробки стратегії.
4. Охарактеризуйте процес реалізації стратегії.
5. Розкрийте етапи еволюції стратегічного управління
6. Розкрийте етапи стратегічного планування.
7. Охарактеризуйте 4 рівня стратегії в організації.
8. Охарактеризуйте види стратегій в залежності від принципів їх класифікації
9. Надайте характеристику функціональним стратегіям підприємства

#### 2. Понятійний диктант.

- Стратегія – це
- Стратегічне завдання – це
- Стратегічне планування – це
- Стратегічне управління – це
- Стратегічний контекст – це
- Маркетингова стратегія – це
- Виробнича стратегія – це
- Стратегія НДДКР едовища – це
- Фінансова стратегія – це

#### 3. Розв'язання практичних завдань.

##### Завдання 19.

В табл. 5 поданий умовний приклад PEST-аналізу зовнішнього середовища підприємства. Завершіть розрахунки та прокоментуйте отримані результати.

Таблиця 5 – Результати PEST-аналізу зовнішніх стратегічних чинників» [1]

Зовнішні стратегічні чинники	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
Сприятлива демографічна ситуація	0,05	4	
Розвиток роздрібної мережі	0,10	2	
Державна підтримка малого бізнесу	0,20	5	
Економічна стабілізація	0,15	1	



Загрози			
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		

### Завдання 20.

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 наведено 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. 6. Значення параметрів ціна/якість і широти асортименту визначені експертами. Визначити, чи є цей ринок конкурентним.

Таблиця 6 – 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 десятиріччя	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

Джерело: [4]

### Завдання 21.

У зв'язку зі збільшенням конкуренції на ринку в АТ «Манго» різко скоротився обсяг продажу дорогої плодоовочевої продукції при відносно високих

товарних запасах. Розробіть стратегічні пропозиції по подоланню виниклих проблем на даному підприємстві.

### Завдання 22.

Розробіть стратегічний набір для АТ «Укртатнафта» - одного із лідерів нафтяної галузі. Серед сучасних стратегічних напрямів підприємства слід відзначити наступні:

Інтенсивний розвитку ринків світлих нафтопродуктів, наливних і фасованих масел, авіапалива, що підтверджується розширенням роздрібних мереж, упровадженням високих технологій.

Розвиток газового напрямку. Дана стратегія включає декілька програм:

1. Програма реалізації зрідженого газу, що передбачає створення мережу автомобільних газозаправних станцій на базі існуючих заправок підприємства.

2. Створення на базі автозаправних станцій компанії пунктів обміну балонів, де кожний охочий може придбати балони, заправлені газом «Укртатнафта».

Здійснення пілотного проекту упровадження дилерства. На базі скорочених 17 філіалів створено 13 дилерських компаній для експлуатації власних АЗС компанії [3].

### Завдання 23

Користуючись таблицею 7 визначите найбільш доцільну стратегічну альтернативу для підприємства.

Таблиця 7 - Оцінка стратегічних альтернатив підприємства [10]

Фактори	Важливість	Стратегічні альтернативи							
		Стратегія інтенсивного росту		Стратегія диверсифікації		Стратегія інтегрованого росту		Стратегія скорочення	
		бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка
Відповідність стратегічної альтернативи стану зовнішнього середовища	0,3	3		3		4			
Відповідність потенціалу підприємства	0,2	2		3		4			
Рівень ризику стратегії	0,25	5		3		3			
Відношення персоналу до можливих змін	0,05	1		2		4			
Економічний вплив на майбутнє підприємства	0,2	5		5		4			
Підсумок	1								

## ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

### Тема 5. «Антисипативне управління»

#### Семінар 5 «Антисипативне управління»

#### Семінар розгорнута бесіда

##### План заняття:

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

1. Розкрийте сутність антисипативного управління на підприємстві.
2. Охарактеризуйте етапи застосування антисипативного управління на підприємстві
3. Обґрунтуйте необхідність застосування антисипативного управління на підприємстві
4. Розкрийте фактори внутрішнього середовища антисипативного управління підприємств.
5. Перелічте та охарактеризуйте фактори зовнішнього середовища, що впливають на системи антисипативного управління підприємств.
6. Охарактеризуйте процес антисипативного управління через окремі модулі.

*2. Понятійний диктант.*

Антисипативне управління – це

Система антисипативного управління – це

Антисипативне планування – це

Антисипативне організування – це

Антисипативне контролювання – це

Антисипативне регулювання – це

Цілі системи антисипативного управління – це

Завдання системи антисипативного управління – це

Процес антисипативного управління – це

*3. Розв'язання практичних завдань.*

##### *Завдання 24*

Особливим попитом серед випускаємих фірмою продуктів користується продукт А, який позиціонується як товар престижної групи, що має високу якість і екологічність. Ціна на даний товар суттєво вище цін на аналогічні товари (менш високої якості) інших фірм).

Несподівано одна з цих фірм-конкурентів випустила на ринок продукт В, який позиціонувався як повний аналог товару А по сукупності якісних характеристик (що відповідає дійсності), але коштував при цьому на 30% дешевше продукту А.

Які дії в рамках антисипативного управління слід вжити керівництву фірми,

яка випускає продукт А, аби не допустити падіння обсягу продажу за рахунок переключення своїх постійних покупців на продукт В [2].

### *Завдання 25*

Антисипативне управління покликано попереджувати і пом'якшувати кризу, забезпечуючи виживання та конкурентоспроможність фірми в умовах настання кризи. Ключовими моментами антисипативного управління є: діагностика і прогнозування кризи по слабким сигналам, визначення їх причин, недопущення їх розвитку. Вирішальна роль в антисипативному управлінні мають стратегії. Антисипативна стратегія має відповідати типу можливої кризи (дефіцит ресурсів, збут продукції, неплатежі, тощо). Криза може бути комплексною.

Пропонується наступні вхідні данні для розробки стратегії антисипативного управління:

- зменшення частки фірми на ринку
- низький рівень прибутку
- зниження попиту на продукцію фірми
- застаріла продукція фірми
- проблема з якістю і надійністю продукції фірми
- висока заборгованість перед банком та постачальниками
- незадоволення покупців
- низька платоспроможність покупців
- нестача оборотних коштів
- застарілі методи виробництва і продажу
- висока плінність кадрів
- необґрунтовано великий адміністративний апарат
- відсутність гнучкого управління
- нерегулярні виплати заробітної платні
- перелік надзвичайних заходів
- збільшення частки фірми на ринку
- вивчання досвіду конкурентів
- відмова від нерентабельних видів продукції
- ліквідація непрофільних видів діяльності
- перенавчання персоналу
- найм персоналу
- звільнення персоналу
- формування команди однодумців
- скорочення адміністративного персоналу
- надання робітникам більшої свободи спілкування і прийняття рішення
- встановлення жорсткої дисципліни
- жорсткість контролю за витратами та дисципліною
- скорочення запасів
- скорочення витрат виробництва та обігу
- організація маркетингових досліджень
- стимулювання збуту продукції
- проведення рекламних компаній

формування сприятливого іміджу фірми  
відмова від виплат дивідендів по звичайним акціям  
підсилення централізації управління  
децентралізація управління  
звертання до керівництва країни (регіону) за допомогою  
скорочення економічного простору – часткове закриття підприємств  
перевибори топ-керівників  
об'єднання з іншими фірмами  
збільшення статутного капіталу – додатковий випуск акцій  
залучення нових інвесторів  
продаж акцій робітникам  
диверсифікація виробництва  
кружки якості  
швидка реакція на скарги споживачів  
поліпшення обслуговування споживачів (як саме?)  
зміни стиля керівництва (як саме?)  
реорганізація структури управління (в чому полягає?)  
впровадження гнучкої системи стимулювання робітників, участь у прибутку  
заохочення підприємливості  
розробка бізнес-плану  
участь робітників в управлінні

*Завдання.* Виходячі з наведеної інформації визначити елементи антисипативного управління:

- ознаки кризової ситуації
- причини виникнення кризової ситуації
- заходи, які дозволяють запобігти розростанню кризової ситуації
- згрупувати елементи антисипативного управління у вигляді стратегічної програми дій [2]

## **Тема 6. Аналіз конкурентного середовища в системі заходів антисипативного управління**

### **Семінар 6 «Аналіз конкурентного середовища в системі заходів антисипативного управління»**

#### **Семінар з виконанням розрахункових задач**

#### **План заняття:**

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

1. Розкрийте чинники, які впливають на гостроту конкурентної боротьби.
2. Охарактеризуйте стратегічні групи конкурентів
3. Обґрунтуйте необхідність аналізу конкуренції для стратегічної діяльності підприємства
4. Розкрийте елементи аналізу конкурентів.
5. Охарактеризуйте Модель п'яти сил конкуренції Портера.

6. Розкрийте сутність суперництва серед конкуруючих продавців.
7. Розкрийте сутність сили конкуренції потенційних новачків.
8. Розкрийте сутність аналізу конкуренції через силу конкуренції продуктів-замінників.
9. Розкрийте сутність сили постачальників.
10. Розкрийте сутність сили покупців.

## 2. Понятійний диктант.

- Конкуренція – це
- Прямі конкуренти – це
- Потенційні конкуренти – це
- Кількісна інформація – це
- Якісна інформація – це

## 3. Розв'язання практичних завдань.

### Завдання 26.

Розрахуйте ринкові частки фірм у вартісному та натуральному вимірі виражені для даних табл. 8.

Таблиця 8 - Вихідні дані для визначення ринкових часток

Фірми в галузі		Обсяги реалізації (Q), тис т та ціни (P), грн./т			
		Варіанти			
		1	2	3	4
№1	Q	2276	5512	5588	5426
	P	10,55	15,55	10,55	11,03
№2	Q	5689	5558	5410	6897
	P	15,25	10,5	15,50	10,30
№3	Q	5289	5698	5623	6524
	P	10,70	15,8	10,50	10,03

### Завдання 27.

Розрахуйте індекс Херфіндаля-Хіршмана (ІНН) для умов, наведених у табл. 9.

Відповідно до отриманого результату визначте тип ринку на якому діє підприємство (монополія, олігополія, монополістична конкуренція, досконала конкуренція). Зазначте перспективи конкурентної боротьби на кожному з ринків.

Таблиця 9 - Вихідні дані для визначення рівня інтенсивності конкуренції у галузі

Фірми у галузі	Обсяги реалізації продукції у звітному періоді, тис. т.			
	Типи ринків			
№1	45697	12265	45896	45896
№2	5486	4589	12589	4589
№3	2548	12369	12365	25698
№4	12569	14589	8956	25478
№5	13007	8965	12587	3689

### Завдання 28.

Розрахуйте індекс Херфіндаля-Хіршмана (ІНН) для умов, наведених у табл. 10.

Таблиця 10 - Вихідні дані для визначення рівня інтенсивності конкуренції у галузі

Фірма у галузі	Обсяги реалізації продукції у звітному періоді, тис т			
	Типи ринків			
ТОВ «Старт»	10236	45876	45879	45896
АТ «Імпульс»	12542	12589	5698	5410
НП «Віта»	1458	45698	1254	10000
АТ «Меркс»	12547	1236	10006	9800
АТ «Грандж»	1269	45623	1254	4559

Відповідно до розрахункового показника визначити тип ринку та лідера на кожному типі ринків.

### Завдання 29.

Визначити майбутній конкурентний статус підприємства з урахуванням умов: капвкладення при діючій стратегії - 5 млн. грн.; критична сума капвкладень - 2 млн. грн.; оптимальна величина капвкладень для реалізації майбутньої стратегії - 8 млн. грн.; рівень ефективності діючої стратегії відносно майбутньої - 0,8.

Стратегічний аналіз функціональних підрозділів показав, що необхідний потенціал управління для оптимальної майбутньої стратегії має перевищувати потенціал управління діючої стратегії на 15% [3].

## Тема 6. Аналіз конкурентного середовища в системі заходів антисипативного управління

### Семінар 7 «Формування конкурентної стратегії» Семінар-дискусія

#### План заняття:

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

1. Особливості дослідження конкурентного середовища підприємства.
2. Аналіз ринку та ринкової сегментації.
3. Ідентифікація типів ринків для цілей оцінки конкуренції.
4. Елементи аналізу діяльності конкурентів.
5. Аналіз величини сил конкуренції
6. Побудова конкурентної карти ринку.
7. Визначення конкурентного статусу підприємства.
8. Матриця оцінки конкурентоспроможності на ринку.
9. Охарактеризуйте технологію побудови конкурентної карти ринку.
10. Яким чином виглядає матриця формування конкурентної карти ринку
11. Надайте методику аналізу конкурентної позиції підприємства.
12. Як розраховується конкурентний статус підприємства.

## *2. Понятійний диктант.*

Конкурентний статус – це  
Конкурентна позиція – це  
Конкурентна карта ринку – це

## *3. Розв'язання практичних завдань.*

### *Завдання 30.*

Визначити рівень стратегічних капвкладень майбутньої стратегії в СЗГ, якщо: оптимальна величина стратегічних капвкладень майбутньої стратегії перевищує на 20% поточні капвкладення, які удвічі більші ніж їх критичне значення, що дорівнює 800 тис. грн.

### *Завдання 31.*

Який поточний капітал необхідно мати підприємству для здійснення капвкладень, щоб отримати в майбутньому приріст ефективності у розмірі 25%, якщо приріст прибутку при реалізації нової стратегії буде складати 15% від загального прибутку в умовах сучасної стратегічної позиції, рівному 100000 грн., а приріст капвкладень – 10%.

### *Завдання 32.*

Визначити приріст доходу на вкладений капітал підприємства, якщо його прибутковість при нинішній стратегічній позиції складає 800 тис. грн., а поточні капіталовкладення 2000 тис. грн. Приріст капіталовкладень, що необхідний для забезпечення стратегічної позиції в майбутньому 400 тис. грн., а приріст прибутку у майбутній СЗГ – 100 тис. грн.

### *Завдання 33.*

Який приріст прибутку треба отримати підприємству при реалізації нової стратегії, якщо його сучасний прибуток від поточних капіталовкладень у розмірі 300 тис. грн. складає 30%. Приріст капіталовкладень у майбутньому планується одержати у розмірі 50 тис. грн.

## **Тема 7. Стратегічний потенціал як основа антисипативного управління підприємством**

### **Семінар 8. Стратегічний потенціал як основа антисипативного управління підприємством**

#### **Семінар з виконанням практичних завдань**

#### **План заняття:**

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



1. Розкрийте сутність потенціалу.
2. Охарактеризуйте категорії потенціалу на підприємстві
3. Обґрунтуйте необхідність застосування аналізу стратегічного потенціалу підприємства
4. Розкрийте властивості стратегічного потенціалу підприємства.
5. Перелічіть підходи дослідження стратегічного потенціалу.
6. Охарактеризуйте стратегічну діагностику.
7. Чим відрізняється функціональний аналіз від ресурсного?
8. Розкрийте сутність функціонального аналізу.

## 2. Понятійний диктант.

- Потенціал – це
- Базовий потенціал – це
- Прихований потенціал – це
- Збитковий потенціал – це
- Пересічний потенціал – це
- Стратегічний потенціал – це
- Стратегічна діагностика – це
- Ресурсний аналіз – це
- Функціональний аналіз – це

## 3. Розв'язання практичних завдань.

### Завдання 34.

Користуючись вихідними показниками, наведеними в табл. 11, зробити кількісну характеристику маркетингового потенціалу компанії, яка розгорнула бізнесову діяльність на території України.

Максимально можлива кількісна оцінка маркетингового потенціалу становить 5 балів.

Таблиця 11 - Оцінювання маркетингової складової стратегічного потенціалу підприємства

Складові маркетингового потенціалу	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг
Якість продукції	0,60	4
Просування товару на ринок	0,05	3
Продажна ціна одиниці продукції	0,20	4
Збут продукції споживачам	0,15	5

Джерело: [3]

На основі отриманих результатів дослідить сильні сторони фірми, сформовані за рахунок маркетингової складової.

### Завдання 35.

Оцініть та проаналізуйте на підставі даних про організаційно-технічний рівень виробництва ефективність виробничої складової стратегічного потенціалу

підприємства. Зазначте її сильні та слабкі сторони, а також надайте рекомендації щодо її покращення. Вихідні дані наведено у табл. 12.

Таблиця 12 - Вихідні дані для оцінювання виробничої стратегії підприємства

Фактор	Вагомість фактору	Значення фактору			
		Норматив	Факт рік 1	Факт рік 2	Факт рік 3
Рівень механізації виробництва	0,3	0,75	0,4	0,63	0,72
Рівень прогресивності технології	0,15	0,8	0,45	0,75	0,75
Середній вік технологічних процесів, роки	0,13	3,0	4,0	2,1	2,9
Середній вік технологічного оснащення, роки	0,1	4,0	5,2	3,0	3,8
Фондоозброєність праці, млн. грн./чол.	0,12	25,0	17,0	21,5	22,0
Коефіцієнт змінності роботи технологічного устаткування	0,1	2,20	1,80	2,30	2,35
Коефіцієнт пропорційності процесів за потужністю	0,07	0,95	0,83	0,92	0,94
Коефіцієнт ритмічності	0,03	0,90	0,63	0,75	0,83

Джерело: [4]

## Тема 7. Стратегічний потенціал як основа антисипативного управління підприємством

### Семінар 9. Розвиток стратегічного потенціалу підприємства

#### Семінар з виконанням практичних завдань

#### План заняття:

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

1. Використання матричних методів про оцінці стратегічного потенціалу підприємства.

2. SWOT-аналіз: сутність та призначення в ході оцінки стратегічного потенціалу підприємства та визначення напрямків його розвитку.

2. Розв'язання практичних завдань.

#### Завдання 36.

Діяльність приватної фірми спрямована на надання транспортних послуг населенню. Характер послуги – перевезення пасажирів за маршрутом “Київ – Бровари – Київ”. Довжина маршруту – 30 км. Парк підприємства налічує 30 автобусів. Фірма розпочала свою діяльність з 1191 р., і на початок 2006 р. стала домінуючим лідером регіонального ринку, обслуговуючи 3\4 пасажиропотоків. Вона успішно конкурувала з державним підприємством АТП-413209 та індивідуальними перевізниками. Державне підприємство мало старе обладнання, недостатнім є фінансування, плинність кадрів, перевезення пасажирів пільгових

категорій тощо. На відміну від нього фірма мала 5 автобусів, дружний колектив, можливість самостійно приймати рішення про перерозподіл прибутку.

Індивідуальні перевізники були слабо організовані та зіткнулися з проблемами щодо отримання ліцензій, проходження технічного огляду машин та медичного огляду водіїв.

Однак, з 2006 р. на ринку перевезень сталися зміни: індивідуальні перевізники об'єдналися в асоціацію водіїв “Кабріолет”, а в 2007 р. на маршруті з'явилася фірма “Автосвіт”. Приватна фірма не була готова до змін і почала втрачати переваги лідера. До січня 2006 р. кожна машина здійснювала 10-12 рейсів за робочий день. За станом на 1.07.06 р.- 7-8 рейсів. Дані про загальну кількість пасажирів, перевезених конкурентами подано в табл. 13.

Якщо підприємство в період 2005-2006 рр. займало 72% ринку, то за станом на 1.07.18 його частка зменшилась до 22,7%. Загострення конкуренції зумовлене такими основними причинами:

- збільшення кількості перевізників;
- стабілізація попиту та темпів зростання ринку;
- державна та інші види підтримки фірм-конкурентів.

Таблиця 13 - Динаміка перерозподілу ринку між конкурентами, тис.осіб/день

Перевізник	На 1.07.18	На 1.07.19	На 1.07.20
Фірма “Фаетон”	8000	4500	2500
АТП-13209	2000	2000	2000
Індивідуальні перевізники	1000	500	500
Асоціація “Кабріолет”	-	5000	5500
Фірма “Автосвіт”	-	-	1000

Через скорочення рейсів та кількості перевезених пасажирів прибуток фірми зменшився у 2 рази. Збільшилися витрати на утримання техніки, скоротилася чисельність персоналу, погіршився морально-психологічний клімат у колективі. Пасажири віддавали перевагу іншим фірмам.

Фірма “Автосвіт” та члени асоціації “Кабріолет” почали вводити в експлуатацію комфортабельні мікроавтобуси та автобуси туристичного класу. Водночас автобусний парк фірми “Фаетон” залишився без змін. Крім того, введено обов'язкове для всіх перевезення пасажирів пільгових категорій» [4].

*Необхідно охарактеризувати середовище функціонування фірми “Фаетон”:*

- щодо можливостей та загроз;
- сильних та слабких сторін діяльності;
- окреслити перелік факторів, які можуть (чи вже спричинили) спричинити втрату конкурентних переваг;
- здійснити SWOT-аналіз та за його допомогою розробити альтернативні варіанти стратегії для покращення ринкового становища;
- конкретизувати заходи щодо забезпечення стратегічного розвитку підприємства на ринку та реалізації обраної стратегії [4].

*Завдання 37.*

На основі аналізу стратегічних заходів підприємства, наведених в таблиці 1, знайдіть відповідність з елементами SWOT і заповніть поля матриці – SWOT (табл. 14, 15).

Таблиця 14 - Стратегічні заходи підприємства [10]

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проводити постійні опити споживачів для встановлення стійкого зворотного зв'язку та формуванні на цієї основі асортименту</li> <li>2. Зниження змінних витрат для підтримки існуючих цін на товари</li> <li>3. Поширення реклами підприємства у місцевих засобах ЗМІ та розширення завдяки цьому кола споживачів</li> <li>4. Орієнтація при встановленні ціни на купівельну спроможність споживачів</li> <li>6. Підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок продажу товарів ринкової новизни</li> <li>6. Розробка гнучкої цінової політики</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення на підприємстві служби маркетингу</li> <li>2. Залучення до роботи на підприємстві нових молодих спеціалістів з маркетингових досліджень, засобів СТИЗ</li> <li>3. Розробка нової фінансової стратегії, заснованої на ціновому лідерстві</li> <li>5. Використання нових методів продажу та обслуговування клієнтів</li> <li>6. Підтримка конкурентних переваг, заснованих на доступних цінах та широкому асортименті</li> <li>7. Розробка програми стимулювання персоналу, як одного з напрямку підвищення іміджу підприємства</li> <li>5. Оновлення асортименту продукції завдяки закупки продукції ринкової новизни</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведення постійного оперативного моніторингу законодавчої бази.</li> <li>2. Розробка заходів щодо інформування споживачів про ціни на товари та послуги</li> <li>3. Введення в оргструктуру підприємства спеціаліста з співпраці з ЗМІ</li> <li>4. Забезпечити стійкі конкурентні переваги завдяки широкому та глибокому асортименту та більш низької ціни на товари</li> <li>5. Розробка заходів щодо стимулювання постачальників підприємства</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення служби якості на підприємстві</li> <li>2. Розробка заходів СТИЗ щодо товарів підприємства</li> <li>3. Інформування споживачів про товари та послуги</li> <li>4. Розробка системи знижок для постійних клієнтів</li> </ol>

Таблиця 15 - Матриця –SWOT підприємства [10]

<p><i>Зовнішнє середовище</i></p>	<p><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Великий обсяг інноваційної продукції</li> <li>2. Використання нових технологій</li> <li>3. Високий імідж підприємства в очах споживачів, ділових партнерів і громадськості</li> <li>5. Висока чутливість споживачів до методів СТИЗ</li> <li>6. Покращення ситуації на ринку праці</li> <li>7. Незначні конкурентні переваги в області цінової політики</li> </ol>	<p><b>Погрози:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання цін і тарифів</li> <li>2. Висока чутливість покупців до зміни цін</li> <li>3. Постійні зміни потреб і смаків покупців</li> <li>4. Низький рівень інформованості покупців про товари підприємства</li> <li>5. Недостатня співпраця зі ЗМІ</li> <li>6. Високий рівень конкуренції в галузі</li> <li>7. Відсутність фінансових пільг, що надаються постачальниками</li> <li>8. Активні дії конкурентів в області збуту товарів «ринкової новизни»</li> </ol>
<p><b>Внутрішнє середовище</b></p> <p><b>Сильні сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання контролю якості товарів</li> <li>2. Розвинена матеріально-технічна база</li> <li>3. Доступні ціни на товари</li> <li>4. Наявність постійних клієнтів</li> <li>5. Спроможність оргструктури до адаптації</li> <li>6. Широкий асортимент товарів</li> <li>7. Вироблено основи корпоративної культури</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Поле</b> <b>«Сила-Можливість»</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Поле</b> <b>«Сила-Погрози»</b></p>
<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підприємство поступово втрачає свої конкурентні позиції</li> <li>2. Відсутня служба маркетингу</li> <li>3. Підприємство не проводять маркетингові дослідження ринку, потреб і т.д.</li> <li>4. Не багато товарів “ринкової новизни”</li> <li>5. Негнучка цінова політика</li> <li>6. Зменшення основних показників господарчо-фінансової діяльності</li> <li>7. Коло споживачів нижче ніж у конкурентів</li> <li>8. Слабкий рівень фахової підготовки працівників</li> <li>10. Недостатнє стимулювання робітників</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Поле</b> <b>«Слабкість-Можливість»</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Поле</b> <b>«Слабкість – Погрози»</b></p>

**Тема 8. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства**  
**Семінар 10. Рівні стратегічних рішень**  
**Семінар запитань і відповідей**

**План заняття:**

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

1. Розкрийте сутність стратегічного рішення.
2. Надайте характерні риси, що відрізняють стратегію від інших стратегічних компонент
3. Розкрийте види та сутність стратегій за класифікацією А.-А. Томпсона і А.-Дж. Стрікланда.
4. Перелічіть передумови прийняття стратегічних рішень.
5. Охарактеризуйте стратегічну діагностику.

2. *Понятійний диктант.*

- Стратегічне рішення – це
- Корпоративна стратегія – це
- Ділова стратегія – це
- Функціональна стратегія – це
- Операційна стратегія – це

3. *Розв'язання практичних завдань*

*Завдання 38.*

Складіть таблицю переваг та недоліків для наступних стратегій бізнесу: лідирування у зниженні витрат; стратегії фокусування; стратегії диференціації.

*Завдання 39.*

Складіть та заповніть таблицю за наведеним зразком (таблиця 16). Відповідь обґрунтуйте.

Таблиця 16 - Характеристика стратегій бізнесу

Ознака стратегії	Стратегія лідирування у зниженні витрат	Стратегія фокусування	Стратегія диференціації
Стратегічна мета підприємства			
Основи конкурентних переваг на ринку			
Асортимент продукції			
Виробнича тактика			
Тактика маркетингу			
Допоміжні стратегії			

*Завдання 40.*

Запропонуйте найбільш вигідний варіант стратегії бізнесу для малого підприємства, яке володіє досить спеціалізованим ноу-хау та має світове ім'я, але обмежене у фінансових ресурсах. Відповідь обґрунтуйте [4].

**Тема 8. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства**  
**Семінар 11. Типологія стратегій підприємства**  
**Семінар запитань і відповідей**

**План заняття:**

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

1. Надайте загальну типологію стратегій за рівнями стратегічних рішень.
2. Охарактеризуйте стратегії підприємств різних галузей
3. Охарактеризуйте еталонні стратегії розвитку підприємства
4. Охарактеризуйте стратегії організаційного розвитку підприємства
5. Обґрунтуйте стратегічний набір підприємства
6. Охарактеризуйте процес формування стратегічного набору підприємства.

*2. Понятійний диктант.*

- Стадія молодості галузі – це
- Стадія зростання галузі – це
- Стадія зростання галузі – це
- Стадія занепаду галузі – це
- Стратегія нападу – це
- Стратегія зміцнення і захисту – це
- Стратегія посилення позиції на ринку – це
- Стратегія розвитку ринку – це
- Стратегія розвитку продукту – це
- Стратегія зворотної вертикальної інтеграції – це
- Стратегія прямої інтеграції – це
- Стратегія концентричної диверсифікації – це
- Стратегія горизонтальної диверсифікації – це
- Стратегія конгломеративної диверсифікації – це

*3. Розв'язання практичних завдань*

*Завдання 41.*

Підприємство кондитерських виробів „Смак” має досить великий асортимент і номенклатуру, орієнтується на задоволення споживачів своєю продукцією. Запропонуйте для нього найбільш прийнятну стратегію і наведіть свої аргументи на її користь, оцінити перспективу розвитку стратегії [2].

*Завдання 42.*

Фірма „Парфуми” задовольняє потреби певних споживачів окремого сегменту ринку і розраховує на велику прибутковість у майбутньому періоді. Допоможіть фірмі зробити правильний вибір стратегії та дати оцінку її розвитку на перспективу [3].

### *Завдання 43.*

Суднобудівельна компанія Японії «Міцубі інжинірінг» – це одна з п'яти найбільш конкурентоспроможних компаній Японії. За наведеними нижче характеристиками визначить стратегії, що використовує фірма.

1. Факторами її конкурентоспроможності є: відповідність продукції попиту світового ринку в зв'язку з зростанням перевезень нафти, що випускається, залізної руди, вугілля; короткі терміни судів.

2. Компанія використовує нові методи управління виробництвом.

3. Оскільки попит на суда нестійкий, в цілях стабілізації обсягу виробництва, рівня продажу і прибутку по компанії в цілому, вона диверсифікувала своє виробництво і впровадилася в споріднені за технологією галузі, такі як: виробництво металоконструкцій, крупних дизелів та ін. На суднобудівництво зараз припадає лише біля 30% обсягу продажу.

4. Компанія здійснює вкладення капіталу в розширення виробництва і модернізацію обладнання з притягненням чужого капіталу (частка власного капіталу в загальній сумі активів -11%).

В управлінні виробництвом компанія спирається на молодих перспективних компетентних фахівців – випускників університетів, чисельність яких складає до 1/5 середньої управлінської ланки [4].

## **Тема 9. Портфельні інвестиції в цілях антисипативного управління та управління стратегічною позицією підприємства**

### **Семінар 12. Портфельні інвестиції в цілях антисипативного управління**

#### **Семінар з розв'язанням практичних завдань**

#### **План заняття:**

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

1. Розкрийте сутність портфельної стратегії організації.
2. Надайте характерні риси господарського портфелю (бізнес-портфелю)
3. Розкрийте процедуру портфельного аналізу.
4. Перелічіть переваги та недоліки портфельного аналізу.

*2. Понятійний диктант.*

Портфельна стратегія – це

Господарський портфель – це

Портфельний аналіз – це

СБО – це

*3. Розв'язання практичних завдань.*



#### Завдання 44.

«ПрАТ «Електроприлад» належить до найпотужніших виробників електровимірювальних приладів. Результати аналізу портфеля продукції за методом БКГ свідчать, що СБО<sub>1</sub>, СБО<sub>5</sub> і СБО<sub>6</sub> належать до «Дійних корів», СБО<sub>2</sub> – до «Знаків питання», СБО<sub>3</sub> та СБО<sub>4</sub> – до «Зірок». При цьому відомо, що СБО<sub>2</sub> і СБО<sub>4</sub> перебувають у фазі підвищеного зростання, СБО<sub>3</sub> – повільного зростання, СБО<sub>1</sub> – зрілості, СБО<sub>5</sub> і СБО<sub>6</sub> – затухання. Дослідіть результати аналізу господарського портфеля. Обґрунтуйте напрямки капітальних вкладень [1].

#### Завдання 45.

«Компанія «Цедар» володіє господарським портфелем з чотирьох секторів бізнесу, що належить до різних галузей:

- підрозділ «М» (машинобудування);
- підрозділ «Е» (електротехнічне обладнання);
- підрозділ «К» (комплектуючі до комп'ютерів);
- підрозділ «З» (послуги зв'язку);

Показники, що характеризують темпи зростання ринків у відповідних галузях і частки окремих підрозділів компанії наведені нижче (табл. 17).

Таблиця 17 – Вихідна інформація по секторам бізнесу

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продаж у лідера галузі, тис. грн	Відносна частка на відповідному ринку
підрозділ «М»	400,0	4	АТ «Тяжмаш»	800,0	?
підрозділ «Е»	150,0	18	АТ «Прилад»	550,0	?
підрозділ «К»	160,0	6	СП «Інфотек»	400,0	?
підрозділ «З»	90,0	12	АТ «МТФ»	180,0	?

Необхідно за допомогою матриці БКГ визначити позиції секторів бізнесу «Цедар» і розробити оптимальну стратегію розвитку компанії, враховуючи як перспективи кожного підрозділу, так і необхідність оптимізації господарського портфеля» [2].

#### Завдання 46.

До складу компанії «Меридіан» входять три стратегічні господарські підрозділи (СГП): «Бегемот» (виробництво миючих засобів), «Фасад» (виробництво керамічної плитки і «Крокодил» (мережа ресторанів). Користуючись наведеними нижче даними, визначте позицію кожного стратегічного господарського підрозділу на матриці ADL/. Проаналізуйте і виберіть рекомендовану стратегію розвитку (табл. 18) [2].

Таблиця 18 – Результат стратегічного аналізу СГП підприємства

Показники	СГП «Бегемот»	СГП «Фасад»	СГП «Крокодил»
Стадія життєвого циклу	Зростання	Зрілість	Занепад
Конкурентна позиція	Слабка	Сильна	Домінуюча
Внутрішній перерозподіл	220%	95%	30%
RONA	3%	13%	8%

**Тема 9. Портфельні інвестиції в цілях антисипативного управління та управління стратегічною позицією підприємства**  
**Семінар 13. Управління стратегічною позицією підприємства**  
**Семінар запитань і відповідей**

**План заняття:**

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

1. Охарактеризуйте матрицю "продукт – ринок" І. Ансоффа.
2. Охарактеризуйте матрицю "зростання ринку – частка ринку" BCG.
3. Охарактеризуйте матрицю General Electric/McKinsey.
4. Охарактеризуйте сутність SPACE-аналізу.
5. Розкрийте етапи процесу виконання SPACE-аналізу.

*2. Понятійний диктант.*

Матриця "продукт – ринок" І. Ансоффа – це  
Матриця "зростання ринку – частка ринку" BCG – це  
Матриця General Electric/McKinsey – це  
SPACE-аналіз – це

*3. Розв'язання практичних завдань.*

*Завдання 47.*

Поясніть такі недоліки матриці БКГ:

- не відображається середнє становище фірми;
- не відображається тенденція зміни частки фірми на ринку даної продукції;
- не відображаються можливості інвестування;
- не завжди існує прямий зв'язок між часткою ринку та прибутковістю» [1].

*Завдання 48.*

До складу портфеля бізнесу фірми «Х» входять 5 стратегічних зон господарювання - А, В, С, D, Е. Використовуючи дані таблиці 3, необхідно виконати наступні завдання:

- побудувати матрицю БКГ;
- охарактеризувати ринкові позиції СЗГ: А, В, С, D, Е і фірми «Х» у цілому
- визначити стратегії розвитку для кожної із СЗГ фірми «Х».
- Фірма «Х» в своєму складі має 3 СЗГ – А, В, С. За наведеними у таблицях 19 - 20. даними необхідно виконати наступні завдання:
- побудувати матрицю Мак- Кінзі;
- охарактеризувати ринкові позиції СЗГ А, В, С і фірми «Х» в цілому;
- сформулювати маркетингові стратегії для кожної СЗГ.

Таблиця 19 - Характеристика СЗГ підприємства

СЗГ	Обсяг продажу СЗГ, тис. грн.	Реальна ємність ринку, тис. грн.	Обсяг продажу основних конкурентів		Темп зміни ринку, %
			1-й	2-й	
A	7	80	5	8	20
B	3	50	4	5	-5
C	9	100	30	35	10
D	10	70	10	9	15
E	2	80	15	10	3

Таблиця 20 - Оцінка стратегічних зон господарювання підприємства

Показники	Вага	Оцінка в балах СЗГ			Загальна оцінка		
		A	B	C	A	B	C
1.Привабливість ринку							
Ємність ринку	0,2	4	5	4			
Темп зростання ринку	0,05	3	3	5			
Рівень конкуренції	0,5	2	3	4			
Технологічна укомплектованість	0,2	3	2	4			
Схильність до інфляції	0,05	5	2	2			
2.Конкурентоспроможність СЗГ							
Ринкова частка	0,2	2	4	1			
Якість товару	0,05	5	3	3			
Темп росту ринкової частки	0,1	3	5	5			
Імідж	0,6	5	2	2			
Сукупні витрати	0,03	3	1	2			
Ефективність реклами	0,02	3	1	2			

## Завдання 49.

Знайдіть відповідність у таблиці 21.

Таблиця 21 – Характеристика матриць стратегічного аналізу

Матриці			Основні характеристики
	←	→	
1. Матриця SWOT			Обґрунтування вибору стратегічних перспектив розвитку бізнесу на основі аналізу п'яти сил конкуренції
2.Матриця Томпсона-Стрикленда			Аналіз привабливості галузі в залежності від конкурентоспроможності
3. Матриця Портера			Аналіз можливостей і погроз, сильних та слабких сторін підприємства
4. Матриця BCG			Аналіз життєвого циклу СЗГ і відносного положення на ринку
5.Матриця Hofer/Schendel			Обґрунтування вибору корпоративної стратегії на основі аналізу розвитку ринку та конкурентної позиції підприємства
6.Матриця Shel/DPM			Аналіз стратегії стосовно ринків і продуктів
7. Матриця ADL			Аналіз положення серед конкурентів в галузі і стадії розвитку ринку
8.Матриця Ансоффа			Аналіз стратегічних позицій СЗГ в залежності від темпу росту СЗГ і частки ринку

### *Завдання 50.*

АТ «Фірма «Меблі» займає значні конкурентні позиції на ринку меблевої продукції м. Маріуполя і Донецької області. В процесі стратегічної сегментації було виділено дванадцять потенціальних стратегічних зон господарювання. Підприємству необхідно визначити стратегічний набір СЗГ на перспективу на основі оцінки їх привабливості.

Характеристика СЗГ:

СЗГ1 – ринок меблевої продукції із дерева, орієнтований на середній рівень доходів громадян в м. Маріуполя.

СЗГ2 - ринок меблевої продукції із дерева, орієнтований на високий рівень доходів громадян в м. Маріуполя.

СЗГ3 - ринок меблевої продукції із дерева, орієнтований на споживачів з низьким рівнем доходів в м. Маріуполя.

СЗГ4 - ринок меблевої продукції із дерева, орієнтований на споживачів з низьким рівнем доходів в Донецькій області.

СЗГ5 - ринок меблевої продукції із дерева, орієнтований на споживачів із середнім рівнем доходів в Донецькій області.

СЗГ6 - ринок меблевої продукції із дерева, орієнтований на споживачів з високим рівнем доходів в Донецькій області.

СЗГ7 - ринок меблевої продукції із ДСП, орієнтований на споживачів із низьким рівнем доходів в м. Маріуполь.

Проаналізувати отримані данні (таблиці 7, 8).

СЗГ8 - ринок меблевої продукції із ДСП, орієнтований на споживачів із низьким рівнем доходів в Донецькій області.

СЗГ9 - ринок меблевої продукції із ДСП, орієнтований на споживачів із середнім рівнем доходів в м. Донецьку.

СЗГ10 - ринок меблевої продукції із ДСП, орієнтований на споживачів із середнім рівнем доходів в Донецькій області.

СЗГ11 - ринок меблевої продукції із ДСП, орієнтований на споживачів з високим рівнем доходів в м. Донецьку.

СЗГ12 - ринок меблевої продукції із ДСП, орієнтований на споживачів з високим рівнем доходів в Донецькій області.

## **Тема 10. Стратегічне планування і контроль, як умова розвитку бізнесу**

### **Семінар 14. Стратегічне планування і контроль, як умова розвитку бізнесу**

#### **Семінар – розгорнута бесіда**

#### **План заняття:**

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

1. Розкрийте сутність процесу стратегічного планування.
2. Дайте характеристику концептуальної системи стратегічних планів на

підприємстві.

3. Охарактеризуйте базовий стратегічний план підприємства
4. Розкрийте поняття тактичного плану.
5. Охарактеризуйте оперативні плани на підприємстві
6. Розкрийте характерні риси програм і планів-проектів
7. Охарактеризуйте річний план підприємства
8. Охарактеризуйте проблеми планування на підприємстві
9. Охарактеризуйте призначення планування на підприємстві
10. Які принципи необхідно дотримуватися при плануванні
11. Охарактеризуйте структуру і склад плану підприємства
12. Що розуміється під реалізацією стратегії?
13. Від чого залежать успіху стратегічного планування?
14. Розкрийте які завдання вирішує стратегія

## 2. Понятійний диктант.

Стратегічне планування – це  
Базовий стратегічний план – це  
Тактичний план – це  
Оперативний план – це  
Програма підприємства – це  
Річний план – це  
Основна ціль планування – це  
Реалізація стратегії – це  
Перебудова організації – це  
Радикальне перетворення – це  
Помірне перетворення – це  
Стратегічний контроль – це

## 3. Розв'язання практичних завдань.

### Завдання 51.

Проаналізуйте стандарти виконання інноваційної стратегії АТ „АБВ” (таблиця 22).

Таблиця 22 - Стандарти виконання інноваційної стратегії АТ „АБВ” [10]

Рівень значимості	Ранг значимості	Стандарт
Високий	10	Власність на стандарт (організація випускає продукцію, яка є стандартом в галузі)
	9	Управління ланцюгом цінності
	8	Домінуюча позиція в галузі
Середній	7	Стосунки з клієнтом
	6	Торгова марка
Низький	5	Дворічне лідерство в галузі
	4	Однорічне лідерство в галузі

Незначний	3	Масовий товар з 20%-ною перевагою у витратах
	2	Масовий товар з витратами такими, як і в конкурентів
	1	Масовий товар з витратами, які вищі, ніж у конкурентів

#### *Завдання 52.*

Здійсніть контроль ступеня відповідності стратегії підприємства його організаційній структурі на основі розробленої анкети (таблиця 23).

Таблиця 23 – Приклад анкети для проведення аналізу відповідності стратегії підприємства його структурі [10]

Показники контролю	Незначною мірою	Помірно	Високою мірою
1. Окремі стратегічні напрямки розборсані між різними підрозділами			
2. Здійснення між функціональної координації			
3. Визначення ступеня незалежності кожного підрозділу			
4. Скорість проходження стратегічної інформації			

#### *Завдання 53.*

У торговельному підприємстві за період інфляційної кризи планова робота виявилася практично згорнута. Планово-економічний відділ більше займається оперативним обліком, констатацією досягнутих результатів і їхнім коротким аналізом. До основних причин такого положення відноситься: відсутність об'єктивної інфляції про товарну пропозицію та купівельний попит; нестабільність нормативно-правової бази (ставки податків, ліцензування, патентування); недостатня кваліфікація кадрів. У результаті на підприємстві відсутня практика розробки планів економічного і соціального розвитку на перспективу; не визначені критерії ефективності діяльності, не визначена довгострокова стратегія поведінки підприємства на ринку.

Для ліквідації зазначених недоліків розробіть рекомендації щодо вдосконалення планування як економічного методу господарювання [10].

#### *Завдання 54.*

Для підвищення ефективності комерційної роботи, посилення власних конкурентних переваг керівництво ТОВ «Маяк» вирішило розширити збутову мережу, а саме – побудувати новий продовольчий магазин, який би не тільки задовольняв потреби населення у високоякісних та недорогих продуктах, але й надавав такі додаткові послуги, як: вироблення напівфабрикатів, послуги столу замовлень, кафе-бар та кафе для дітей. У перспективі планувалося налагодити службу доставки продуктів за замовленнями клієнтів.

У зв'язку з цим розробіть організаційний план управлінського рішення щодо відкриття нового продовольчого магазину [2].

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

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### Тема 1. Загальна характеристика стратегічного менеджменту

#### Семінар 1 «Загальна характеристика стратегічного менеджменту»

#### Семінар - розгорнута бесіда

**Форми контролю:** фронтальне та індивідуальне опитування, обговорення проблемних питань, розв'язання ситуацій.

#### 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) Зміст, класифікація та ієрархія стратегічних цілей організації.
- 3) Поняття «дерева цілей» і методів його побудови.

3. *Індивідуальне завдання*

1. Запропонуйте місію для:

- а) будь-якого виробничого підприємства Криворізького регіону;
- б) будь-якого невиробничого підприємства міста.

2. Згідно попередньо наведеним видам місії підприємств сформууйте:

- їх філософію існування;
- їх бачення себе у економічному просторі.

3. Сформувати дерево цілей підприємства, яке ставить за мету:

- а) завоювання позицій цінового лідера на ринку послуг;
- б) стабільне зростання чистого прибутку.

4. *Розв'яжіть тестові завдання.*

**1. Специфічний управлінський план дій, спрямований на досягнення встановлених цілей**

- A. стратегія
- B. концепція
- C. місія
- D. тактика

**2. Система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації**

- A. концепція управління



- B. стратегія організації
- C. місія організації
- D. тактика

**3. Реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій**

- A. стратегічне управління
- B. тактичне управління
- C. концептуальне управління
- D. оперативне управління

**4. Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників**

- A. галузевої належності; розмірів підприємства
- B. типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характеристик виробничого потенціалу
- C. наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня розвитку управління; рівня кваліфікації персоналу
- D. усе вищеперераховане

**5. Процеси планування, регулювання, координації, контролю в різноманітних організаціях, підприємствах, фірмах, установах тощо, та управління їх розвитком і функціонуванням**

- A. об'єкт стратегічного управління
- B. суб'єкт стратегічного управління
- C. предмет стратегічного управління
- D. система стратегічного управління

**6. Цілеспрямованість, безперервність, теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів СУ, системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи СУ в цілому, наявність необхідної послідовності етапів, циклічність**

- A. принципи стратегічного управління
- B. функції стратегічного управління
- C. методи стратегічного управління
- D. підходи стратегічного управління

**7. Організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей**

- A. стратегічно орієнтована організація

- В. зовнішньо орієнтована організація
- С. маркетингово орієнтована організація
- Д. інноваційно орієнтована організація

**8. Деталізує статус фірми та забезпечує напрям й орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях**

- А. місія
- В. ціль
- С. кредо
- Д. бачення

**9. Формування місії охоплює**

- А. цілі та завдання фірми з точки зору її основних послуг та виробів, ринків та технологій
- В. робочі принципи фірми у відношенні до зовнішнього середовища фірми, цінності організації
- С. культура організації, робочий клімат усередині фірми, якого типу людей приваблює цей клімат, правила та взірці поведінки
- Д. усе вищеперераховане

**10. Сформульований загальний кодекс поведінки організації, який визначає взаємовідносини не тільки між співробітниками, а й взаємини з клієнтами та акціонерами, її корпоративну культуру**

- А. кредо
- В. ціль
- С. місія
- Д. бачення

**11. Діяльність підприємства**

- А. система зв'язків і відносин, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створюваними (зникаючими) ланками, підрозділами, ступенями системи управління згідно з обраною стратегією розвитку загального управління
- В. багатоплановий, формально-поведінковий процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей
- С. погоджений у часі та просторі потік ресурсів, а також їх запасів, які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності
- Д. метод, який потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків

## **12. Стратегічне планування**

- А. багатоплановий, формально-поведінковий процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей
- В. найбільш поширений компонент формального планування і, поряд з управлінням за цілями, є головним управлінським інструментом
- С. адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства
- Д. система зв'язків і відносин, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створюваними (зникаючими) ланками, підрозділами, ступенями системи управління згідно з обраною стратегією розвитку загального управління

## **13. У менеджменті термін «стратегія» тлумачать як**

- А. мистецтво керівництва, загальний план бачення боротьби, що ґрунтується на конкретних умовах певного етапу розвитку суспільства
- В. програма дій, що визначає розвиток підприємства, і відповідне управління, а також досягнення поставлених цілей
- С. система упорядкованих знань про суть, методологію, методику і організацію планування
- Д. передбачення процесу і явищ дійсності

## **14. Підхід до тлумачення стратегії підприємства, який орієнтує його на посилення конкурентної позиції**

- А. стратегія як зразок
- В. стратегія як еталон
- С. стратегія як позиція
- Д. стратегія як мета управління

## **15. Відомі фахівці зі стратегічного управління А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд, пов'язують планові аспекти стратегії з**

- А. конкурентними умовами
- В. розподілом матеріальних ресурсів у регіоні
- С. системою планування на підприємстві
- Д. поведінковими аспектами підприємства

## **16. Стратегічне управління як “процес визначення та встановлення зв'язку між підприємством та його оточенням” розглядали**

- А. Дж. Пірс і Р. Робінсон
- В. О.С. Віханський
- С. Д.Е. Шендел і К.Д. Хаттен
- Д. Д.М. Хіггенс

**17. Стратегічне управління як “таке управління підприємством, що спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни на підприємстві, що дозволяють досягати конкурентних переваг, виживати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі” розглядали**

- A. Дж. Пірс і Р. Робінсон
- B. О.С.Віханський
- C. Д.Е. Шендел і К.Д. Хаттен
- D. Д.М. Хіггенс

**18. Стратегічне управління як “набір рішень і дій по формулюванню і виконанню стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації” розглядали**

- A. Дж. Пірс і Р. Робінсон
- B. О.С.Віханський
- C. Д.Е. Шендел і К.Д. Хаттен
- D. Д.М. Хіггенс

**19. Стратегічне управління як “процес з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням” розглядали**

- A. Дж. Пірс і Р. Робінсон
- B. О.С.Віханський
- C. Д.Е. Шендел і К.Д. Хаттен
- D. Д.М. Хіггенс

**20. Визначення мети в управлінні**

- A. тип забезпечуючих стратегій стратегічного набору, в яких визначаються стратегії поведінки підприємства, форми та методи постачання, політика створення страхових запасів
- B. логіко-аналітичний та емоційний процес, що має спиратися на наукові засади, що допомагають вибрати характеристики загальної мети
- C. поняття дуже складне; воно охоплює різноманітні групи працівників незалежно від їхньої ролі в процесі виробництва, від функцій, які вони виконують, кваліфікаційного складу
- D. метод, який потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків

Джерело: [1; 5]

### **Література:**

1. Стратегічний менеджмент: [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

2. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

3. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В. та ін. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
4. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
5. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с
6. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2019. 464 с.
7. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління. К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
8. Лефлі А., Роджер М. Безпрограшна стратегія. Як уникнути промахів у бізнесі. К.: Наш формат, 2018
9. Мізюк Б.М, Тучковська І.І., І. В. Артищук І.В. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / Львів: Магнолія-2006, 2015
10. Стратегія і розвиток бізнесу: метод. рек. до вивч. дисц. / Лохман Н.В., Кореніцина Т.В. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. економіки та бізнесу. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 110 с.
11. Карабаза І.А., Шаповалова І.В. Стратегічні заходи маркетингового просування національного туристичного продукту на світовий ринок туристичних послуг. *Торгівля і ринок*, 2018. Вип. 43. С.56-68.
12. Сич Є.М., Пилипенко О.В., М. С. Стасишен М.С. Стратегічний аналіз: навчально-методичний підручник. К.: Каравела, 2018. 304 с.
13. Oksana Hryvkivska, Nataliia Kotvytska, Natalia Ivanova, Nataliia Pryimak, Iryna Salkova. Economic Security Formation of Enterprise Under the Conditions of Steady Development. *European Journal of Sustainable Development* (2021), 10, 1, 561-570

**Тема 2. Конкурентні переваги як основа стратегії**  
**Семінар 2 «Конкурентні переваги як основа стратегії»**  
**Семінар з розв'язанням практичних завдань**

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, дискусійне обговорення питань, розв'язання ситуацій.

**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) Зміст, призначення та етапи аналізу стратегічних факторів зовнішнього середовища організації

3) Сутність і призначення в стратегічному аналізі методів діагностики стратегічних факторів.

4) Переваги та недоліки PEST-аналізу.

### *3. Індивідуальне завдання*

На основі дослідження ринку (за узгодженням типу ринку із викладачем, який проводить практичні заняття) певного товару виконати наступні дії:

- здійснити аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища обраного підприємства за допомогою PEST-аналіза, аналізу факторів зовнішнього середовища прямого впливу, SNV-аналіза;

- ідентифікувати основних конкурентів, які діють на ринку;

- визначити (згідно підходу М. Портера): рушійні сили конкуренції на ринку, механізм реалізації функцій конкуренції на ринку;

- охарактеризуйте джерела інформації про конкуренцію та рівень конкурентоспроможності підприємств на ринку;

- для найбільш сильних учасників ринку виконайте ідентифікацію конкурентних переваг (мінімум 2 критерії).

### *4. Розв'яжіть тестові завдання.*

**1. Сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій**

A. зовнішнє середовище

B. середовище підприємства

C. внутрішнє середовище

D. маркетингове середовище

**2. Фактори зовнішнього середовища**

A. економічні, політичні, соціальні, технологічні, географічні, конкурентні

B. споживацькі, політичні, соціальні, технологічні, географічні, конкурентні

C. державні, недержавні

D. поточні, перспективні

**3. Фактори, які впливають на рівень та тривалість життя людей, а також формують їх ціннісну орієнтацію**

A. соціально-демографічні

B. економічні

C. політичні

D. географічні

**4. Фактори, що пов'язані із з обігом грошей, товарів, інформації та енергії**

A. економічні

B. соціально-демографічні

C. політичні

D. географічні

**5. Фактори, що пов'язані із розвитком техніки, обладнання, а також «ноу-хау»**

A. технологічні

B. соціально-демографічні

C. політичні

D. географічні

**6. Загальний стан зовнішнього середовища може бути визначений за допомогою чинників**

A. стан економіки та ринків, структурні тенденції, науково-технічні тенденції

B. природно-екологічна складов, тенденції ресурсного забезпечення, демографічні тенденції

C. соціально-культурна складова, несподіванки стратегічного характеру, міжнародне середовище

D. усе вищеперераховане

**7. Споживачі, конкуренти, постачальники, партнери, організації – регулятори, профспілки відносяться до**

A. факторів зовнішнього середовища прямого впливу

B. факторів зовнішнього середовища непрямого впливу

C. факторів внутрішнього середовища

D. факторів міжнародного оточення

**8. Порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на одному рівні з присутніми там аналогічними конкуруючими суб'єктами**

A. конкурентоспроможність

B. конкуренція

C. управління конкурентоспроможністю

D. фактори успіху

**9. Сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення виробу, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення сервісу, реклами**

A. управління конкурентоспроможністю

B. конкуренція

C. конкурентоспроможність

D. фактори успіху

**10. Сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною по відношенню до конкурентів і відкриває доступ до нових ринків**

A. компетенція

- В. ключові фактори успіху
- С. повноваження
- Д. немає правильної відповіді

### **11. Сутність конкурентних переваг за поглядом М.Портера**

- А. конкурентні переваги як сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо
- В. це особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Така перевага визначається порівнянням із найкращими (найбільш небезпечними, пріоритетними) конкурентами
- С. конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу)
- Д. це рівень компетенції щодо інших підприємств- конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спроможності, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо

### **12. Сутність конкурентних переваг за поглядом Ж.Ж.Ламбена**

- А. конкурентні переваги як сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо
- В. це особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Така перевага визначається порівнянням із найкращими (найбільш небезпечними, пріоритетними) конкурентами
- С. конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу)
- Д. це рівень компетенції щодо інших підприємств- конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спроможності, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо

### **13. Сутність конкурентних переваг за поглядом Г.Л.Азоева**

- А. конкурентні переваги як сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо
- В. це особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Така перевага



визначається порівнянням із найкращими (найбільш небезпечними, пріоритетними) конкурентами

С. конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу)

Д. це рівень компетенції щодо інших підприємств- конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спроможності, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо

#### **14. Сутність конкурентних переваг за поглядом З.Є Шершньової**

А. конкурентні переваги як сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо

В. це особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Така перевага визначається порівнянням із найкращими (найбільш небезпечними, пріоритетними) конкурентами

С. конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу)

Д. це рівень компетенції щодо інших підприємств- конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спроможності, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо

#### **15. Стратегічний бенчмаркінг це**

А. процес забезпечення відповідності стратегії компанії ключовим факторам успіху в галузі і стратегіям поведінки конкурентів

В. спрямований на забезпечення переваги над конкурентами (створення конкурентних переваг) у різних функціональних напрямках діяльності фірми – собівартості виробництва, ефективності продажу, дослідженнях та розробках тощо

С. це порівняння показників виробництва і продажу власної продукції з показниками бізнесу достатньо значної кількості виробників і продавців аналогічного товару

Д. означає порівняння параметрів роботи окремих функцій (операцій, процесів, прийомів роботи) підприємства з аналогічними параметрами найбільш успішних конкурентів, що працюють у схожих умовах

## **16. Операційний бенчмаркінг**

А. процес забезпечення відповідності стратегії компанії ключовим факторам успіху в галузі і стратегіям поведінки конкурентів

В. спрямований на забезпечення переваги над конкурентами (створення конкурентних переваг) у різних функціональних напрямках діяльності фірми – собівартості виробництва, ефективності продажу, дослідженнях та розробках тощо

С. це порівняння показників виробництва і продажу власної продукції з показниками бізнесу достатньо значної кількості виробників і продавців аналогічного товару

Д. означає порівняння параметрів роботи окремих функцій (операцій, процесів, прийомів роботи) підприємства з аналогічними параметрами найбільш успішних конкурентів, що працюють у схожих умовах

## **17. Загальний бенчмаркінг це**

А. процес забезпечення відповідності стратегії компанії ключовим факторам успіху в галузі і стратегіям поведінки конкурентів

В. спрямований на забезпечення переваги над конкурентами (створення конкурентних переваг) у різних функціональних напрямках діяльності фірми – собівартості виробництва, ефективності продажу, дослідженнях та розробках тощо

С. це порівняння показників виробництва і продажу власної продукції з показниками бізнесу достатньо значної кількості виробників і продавців аналогічного товару

Д. означає порівняння параметрів роботи окремих функцій (операцій, процесів, прийомів роботи) підприємства з аналогічними параметрами найбільш успішних конкурентів, що працюють у схожих умовах

## **18. Функціональний бенчмаркінг це**

А. процес забезпечення відповідності стратегії компанії ключовим факторам успіху в галузі і стратегіям поведінки конкурентів

В. спрямований на забезпечення переваги над конкурентами (створення конкурентних переваг) у різних функціональних напрямках діяльності фірми – собівартості виробництва, ефективності продажу, дослідженнях та розробках тощо

С. це порівняння показників виробництва і продажу власної продукції з показниками бізнесу достатньо значної кількості виробників і продавців аналогічного товару

Д. означає порівняння параметрів роботи окремих функцій (операцій, процесів, прийомів роботи) підприємства з аналогічними параметрами найбільш успішних конкурентів, що працюють у схожих умовах

## **19. Метод GAP- аналізу**

А. являє собою спробу визначити методи управління і розробки стратегії, які дозволять привести стан справ компанії у відповідність з найбільш високим рівнем прагнень вищого керівництва і власників

В. основна ідея даного методу: кожна організація повинна формувати і пристосовувати свої конкурентні переваги та дії до вимог покупців

С. метод, що дозволяє провести вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища організації, виявити спочатку сильні та слабкі сторони, а також загрози і можливості, а далі – встановити зв'язки між ними і визначити як їх можна використати під час формування стратегії

Д. для позиціювання СГЦ використовують матрицю з наступних координат - привабливість ринку, конкурентний статус підприємства

## **20. Метод LOTS- аналізу**

А. являє собою спробу визначити методи управління і розробки стратегії, які дозволять привести стан справ компанії у відповідність з найбільш високим рівнем прагнень вищого керівництва і власників

В. основна ідея даного методу: кожна організація повинна формувати і пристосовувати свої конкурентні переваги та дії до вимог покупців

С. метод, що дозволяє провести вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища організації, виявити спочатку сильні та слабкі сторони, а також загрози і можливості, а далі – встановити зв'язки між ними і визначити як їх можна використати під час формування стратегії

Д. для позиціювання СГЦ використовують матрицю з наступних координат - привабливість ринку, конкурентний статус підприємства.

Джерело: [1; 2]

### **Література:**

1. Стратегічний менеджмент: [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

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

3. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І.. Стратегічне управління. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.

4. Ансофф И. Стратегическое управление; сокр.пер. с англ. М. : Экономика, 1989. 519с.

5. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика. Київ: Кондор, 2011. 196 с.

6. Сич Є.М., Пилипенко О.В., М. С. Стасишен М.С. Стратегічний аналіз: навчально-методичний підручник. К.: Каравела, 2018. 304 с.

7. Стратегічний менеджмент: 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. Приймак, Н.С. Іванова, І.В. Шаповалова. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2021. 68 с.

**Тема 3. Процес стратегічного управління**  
**Семінар 3 «Процес стратегічного управління»**  
**Семінар запитань та відповідей**

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, розв'язання практичних ситуацій.

**Завдання для самостійної роботи:**

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

*2. Самостійно опрацюйте питання:*

- 1) Стратегія, процес її розробки та реалізації.
- 2) Еволюція концепції стратегії підприємства та її стратегічні контексти.
- 3) Ієрархія та різновиди стратегій підприємства.
- 4) Стратегічне планування як складова процесу стратегічного управління

*3. Індивідуальне завдання.*

Провести оцінку привабливості галузі (галузь обрати самостійно).

*3. Розв'яжіть тестові завдання*

**1. Комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне середовище організації, а також шляхів досягнення стратегічних цілей організації**

- A. стратегічний аналіз
- B. стратегічне планування
- C. стратегічний контроль
- D. маркетинговий аналіз

**2. Стратегічні управлінські рішення характеризуються такими ознаками**

- A. орієнтація на майбутнє
- B. високий рівень невизначеності
- C. глобальний характер і важливість наслідків стратегічних рішень для підприємства
- D. усе вищеперераховане

**3. Стратегічні питання, які має вирішити підприємство**

- A. у якому становищі перебуває організації зараз
- B. в якому становищі вона повинно бути через певний проміжок часу
- C. які існують шляхи досягнення багатого становища і якими способами його можна досягнути
- D. усе вищеперераховане

#### **4. Послідовність етапів стратегічного аналізу**

- A. аналіз дії; аналіз можливостей; аналіз виконання; аналіз модернізації; аналіз досвіду
- B. аналіз досвіду; аналіз дії; аналіз можливостей; аналіз модернізації; аналіз виконання
- C. аналіз досвіду; аналіз дії; аналіз виконання; аналіз можливостей; аналіз модернізації;
- D. аналіз можливостей; аналіз виконання; аналіз модернізації; аналіз досвіду

#### **5. Комплексне дослідження з метою оцінки оптимальної економічної стратегії на основі вибору серед можливих альтернатив**

- A. стратегічний аналіз зовнішнього середовища
- B. стратегічний аналіз внутрішнього середовища
- C. стратегічний аналіз конкурентів
- D. стратегічний аналіз галузі

#### **6. Джерелами для аналізу факторів зовнішнього середовища та їх впливу на підприємство є**

- A. результати маркетингових досліджень цільового ринку
- B. інформація, отримана із засобів масової інформації
- C. статистичні дані про діяльність промисловості, галузі
- D. усе вищеперераховане

#### **7. Процес, за допомогою якого розроблювачі стратегії контролюють зовнішні стосовно організації фактори, щоб виявити можливості та загрози для фірми**

- A. сканування зовнішнього середовища
- B. стратегічне прогнозування
- C. стратегічне планування
- D. стратегічний контроль

#### **8. Фактор зовнішнього середовища, який вивчається для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику**

- A. політичний
- B. економічний
- C. соціальний
- D. технологічний

#### **9. Сукупність підприємств, установ, організацій, які виробляють однорідну продукцію (роботи, послуги)**

- A. галузь діяльності
- B. конкурентне середовище
- C. корпорація
- D. немає правильної відповіді

**10. Характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями, а також одним підприємствам галузі над іншими**

- A. конкурентні переваги
- B. конкурентні можливості
- C. можливості
- D. немає правильної відповіді

**11. Ситуації в зовнішньому середовищі організації, позитивний процес чи явище, при яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони**

- A. можливості
- B. загрози
- C. фактори успіху
- D. конкурентні переваги

**12. Коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства, виникають**

- A. загрози
- B. можливості
- C. конкурентні переваги
- D. немає правильної відповіді

**13. Підхід головного архітектора, як один із підходів до розробки стратегії, що запропонували Томпсон та Стрікленд, представляє собою**

- A. директор або власник компанії виконує роль головного стратега, він особисто керує розробкою стратегії та формує цілі, процесу розроблення стратегії передують мозковий штурм із залученням підлеглих і професійний аналіз інформації
- B. за такого підходу менеджер, відповідальний за розроблення стратегії, передає частину повноважень підлеглим менеджерам, компетентним групам працівників різних підрозділів, робочим комісіям або групі консультантів
- C. менеджер, відповідальний за розроблення стратегії спирається на допомогу та поради колег і підлеглих, виробляючи компромісний варіант стратегії, до групи з розробки стратегії зазвичай входять лінійні та функціональні менеджери різних підрозділів, менеджери початківці з творчим підходом і досвідчені працівники передпенсійного віку
- D. вище керівництво пропонує підлеглим висувати пропозиції щодо запуску нових товарних ліній та освоєння нових напрямків діяльності з метою виявлення талановитих працівників. Розробники найбільш перспективних ідей очолюють нові підрозділи та отримують організаційні та бюджетні ресурси для їх реалізації

**14. Делегування, як один із підходів до розробки стратегії, що запропонували Томпсон та Стрікленд, представляє собою**

А. директор або власник компанії виконує роль головного стратега, він особисто керує розробкою стратегії та формує цілі, процесу розроблення стратегії передують мозковий штурм із залученням підлеглих і професійний аналіз інформації

В. за такого підходу менеджер, відповідальний за розроблення стратегії, передає частину повноважень підлеглим менеджерам, компетентним групам працівників різних підрозділів, робочим комісіям або групі консультантів

С. менеджер, відповідальний за розроблення стратегії спирається на допомогу та поради колег і підлеглих, виробляючи компромісний варіант стратегії, до групи з розробки стратегії зазвичай входять лінійні та функціональні менеджери різних підрозділів, менеджери початківці з творчим підходом і досвідчені працівники передпенсійного віку

Д. вище керівництво пропонує підлеглим висувати пропозиції щодо запуску нових товарних ліній та освоєння нових напрямків діяльності з метою виявлення талановитих працівників. Розробники найбільш перспективних ідей очолюють нові підрозділи та отримують організаційні та бюджетні ресурси для їх реалізації

**15. Колективний підхід, як один із підходів до розробки стратегії, що запропонували Томпсон та Стрікленд, представляє собою**

А. директор або власник компанії виконує роль головного стратега, він особисто керує розробкою стратегії та формує цілі, процесу розроблення стратегії передують мозковий штурм із залученням підлеглих і професійний аналіз інформації

В. за такого підходу менеджер, відповідальний за розроблення стратегії, передає частину повноважень підлеглим менеджерам, компетентним групам працівників різних підрозділів, робочим комісіям або групі консультантів

С. менеджер, відповідальний за розроблення стратегії спирається на допомогу та поради колег і підлеглих, виробляючи компромісний варіант стратегії, до групи з розробки стратегії зазвичай входять лінійні та функціональні менеджери різних підрозділів, менеджери початківці з творчим підходом і досвідчені працівники передпенсійного віку

Д. вище керівництво пропонує підлеглим висувати пропозиції щодо запуску нових товарних ліній та освоєння нових напрямків діяльності з метою виявлення талановитих працівників. Розробники найбільш перспективних ідей очолюють нові підрозділи та отримують організаційні та бюджетні ресурси для їх реалізації

**16. Залучення внутрішніх резервів як один із підходів до розробки стратегії, що запропонували Томпсон та Стрікленд, представляє собою**

А. директор або власник компанії виконує роль головного стратега, він особисто керує розробкою стратегії та формує цілі, процесу розроблення стратегії передують мозковий штурм із залученням підлеглих і професійний аналіз інформації

В. за такого підходу менеджер, відповідальний за розроблення стратегії, передає частину повноважень підлеглим менеджерам, компетентним групам працівників різних підрозділів, робочим комісіям або групі консультантів

С. менеджер, відповідальний за розроблення стратегії спирається на допомогу та поради колег і підлеглих, виробляючи компромісний варіант стратегії, до групи з розробки стратегії зазвичай входять лінійні та функціональні менеджери різних підрозділів, менеджери початківці з творчим підходом і досвідчені працівники передпенсійного віку

Д. вище керівництво пропонує підлеглим висувати пропозиції щодо запуску нових товарних ліній та освоєння нових напрямків діяльності з метою виявлення талановитих працівників. Розробники найбільш перспективних ідей очолюють нові підрозділи та отримують організаційні та бюджетні ресурси для їх реалізації

### **17. Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»**

А. економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу «стратегічної прогалини», тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди

В. ця модель тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу, основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства

С. цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність означає більш широкий спектр стратегічних заходів, а саме, визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації

Д. це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо

### **18. Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг**

А. економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу «стратегічної прогалини», тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди

В. ця модель тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу, основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства

С. цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність означає більш широкий спектр стратегічних заходів, а саме, визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації

Д. це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо



## **19. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства**

А. економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу «стратегічної прогалини», тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди

В. ця модель тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу, основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства

С. цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність означає більш широкий спектр стратегічних заходів, а саме, визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації

Д. це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо

## **20. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу**

А. економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу «стратегічної прогалини», тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди

В. ця модель тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу, основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства

С. цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність означає більш широкий спектр стратегічних заходів, а саме, визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації

Д. це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо

## **21. Корпоративна стратегія**

А. це загальний план управління диверсифікованою компанією, яка визначає рівень і характер інвестицій, обсяги вкладень капіталу, описує дії щодо досягнення певних позицій в різних галузях і підходи до управління окремими видами діяльності

В. являє собою план управління господарським підрозділом для досягнення його оптимальної продуктивності та створення стабільної довгострокової конкурентної переваги

С. це набір методик та ініціатив, спрямованих на приваблення та задоволення клієнтів, протистояння конкурентам і зміцнення позиції на ринку

Д. визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством (НДПКР, виробництво, маркетинг, обслуговування покупців, фінанси, кадри), забезпечує досягнення цілей, а також керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми

## **22. Ділова стратегія (бізнес-стратегія)**

А. це загальний план управління диверсифікованою компанією, яка визначає рівень і характер інвестицій, обсяги вкладень капіталу, описує дії щодо досягнення певних позицій в різних галузях і підходи до управління окремими видами діяльності

В. являє собою план управління господарським підрозділом для досягнення його оптимальної продуктивності та створення стабільної довгострокової конкурентної переваги

С. це набір методик та ініціатив, спрямованих на приваблення та задоволення клієнтів, протистояння конкурентам і зміцнення позиції на ринку

Д. визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством (НДПКР, виробництво, маркетинг, обслуговування покупців, фінанси, кадри), забезпечує досягнення цілей, а також керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

Джерело: [1]

### **Література:**

1. Стратегічний менеджмент: [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

2. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2004. 342 с.

3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

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

5. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2019. 343 с.

6. Мізюк Б.М, Тучковська І.І., І. В. Артишук І.В. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / Львів: Магнолія-2006. 2015. 411 с.

7. Стратегічний менеджмент: 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. Приймак, Н.С. Іванова, І.В. Шаповалова. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2021. 68 с.

8. Приймак Н.С. Концепція інформаційного забезпечення стратегічного управління та її зв'язок із комунікаційною стратегією підприємства. *Торгівля і ринок України*. №2 (50). 2021. С. 77-83.

**Тема 4. Стратегія: сутність, види, процес розробки та реалізації**  
**Семінар 4 «Стратегія: сутність, види, процес розробки та реалізації»**  
**Семінар з розв'язанням практичних завдань**

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, розв'язання практичних ситуацій.

**Завдання для самостійної роботи:**

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

*2. Самостійно опрацюйте питання:*

- 1) Види й області практичного використання методів 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 моделі прийняття стратегічних рішень
- 5) Основні методи прийняття стратегічних рішень

*3. Індивідуальне завдання*

Визначити ключові фактори успіху (за методикою Р. Гранта) окремого підприємства.

*4. Розв'яжіть тестові завдання*

**1. Узагальнена програма діяльності (модель дій), спрямована на досягнення підприємством бажаного етапу, мети завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів**

- A. стратегія
- B. стратегічне планування
- C. стратегічний контекст
- D. концепція стратегії

**2. Автор висказування «стратегія – це мистецтво керівництва»**

- A. Азріліян А.Н.
- B. Ансофф І.
- C. Мескон М., Альберт М.
- D. Шершньова З., Оборська С.

**3. Автор висказування «стратегія – загальний всебічний план для досягнення цілей»**

- A. Мескон М., Альберт М.
- B. Ансофф І.
- C. Азріліян А.Н.

D. Шершньова З., Оборська С.

**4. Майбутня подія, яка спрямована суттєвим чином впливати на можливості підприємства в досягненні своїх цілей**

- A. стратегічне завдання
- B. стратегічне планування
- C. стратегічний контекст
- D. концепція стратегії

**5. В рамках процесу стратегічного планування до основних видів стратегічної діяльності відноситься**

- A. адаптація до зовнішнього середовища
- B. розподіл обмежених організаційних ресурсів;
- C. внутрішня координація та стратегічне передбачення
- D. усе вищеперераховане

**6. Взаємодія всіх складових процесів розробки та реалізації стратегії в різноманітних конкретних ситуаціях і умовах функціонування підприємства**

- A. стратегічний контекст
- B. стратегічне планування
- C. стратегічне завдання
- D. концепція стратегії

**7. Стратегія, яка передбачає розширення організації шляхом створення нових структур**

- A. інтегроване зростання
- B. інтенсивне зростання
- C. диверсифіковане зростання
- D. немає правильної відповіді

**8. Стратегія, яку обирають тоді, коли фірма не може розвиватися на певному ринку з освоєним товаром, а тому вона проникає у нові галузі й сфери шляхом розширення асортименту**

- A. диверсифіковане зростання
- B. інтенсивне зростання
- C. інтегроване зростання
- D. немає правильної відповіді

**9. Стратегія, яка вимагає закриття або продажу одного з її підрозділів заради досягнення довгострокових цілей**

- A. стратегія скорочення
- B. стратегія «збору урожаю»
- C. стратегія ліквідації
- D. стратегія скорочення витрат

**10. Модель, система дій підприємства щодо вибору цільового ринку, забезпечення споживчої цінності товару, ефективного просування його на ринок та ефективного збуту**

- A. маркетингова стратегія
- B. виробнича стратегія
- C. інноваційна стратегія
- D. фінансова стратегія

**11. План виробництва, який містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії і направляється на досягнення виробничих цілей і місії підприємства**

- A. виробнича стратегія
- B. маркетингова стратегія
- C. інноваційна стратегія
- D. фінансова стратегія

**12. Система дій щодо забезпечення найкращої спрямованості фінансової діяльності, економії всіх видів витрат, мобілізації капіталу для підтримки виробничих, маркетингових та інших стратегій, спрямована на максимальне підвищення вартості підприємства**

- A. фінансова стратегія
- B. маркетингова стратегія
- C. інноваційна стратегія
- D. виробнича стратегія

**13. Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM) має наступні сутнісні особливості**

- A. дозволяє проаналізувати сектори бізнесу спеціалізованого підприємства або позиції господарських підрозділів диверсифікованої компанії на основі темпів зростання ринку і відносної частки, яку посідає підприємство або його підрозділ на ринку
- B. являє собою матрицю, що складається з 9 клітинок для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій і напрямів господарської діяльності організації
- C. дозволяє під час прийняття стратегічних управлінських рішень одночасно фокусувати увагу на двох показниках: оцінюванні потоку грошових коштів (короткотерміновий аспект) та прибутковості інвестицій (довготерміновий)
- D. оригінальна методика стратегічного аналізу і планування для визначення оптимальної диверсифікації діяльності багатогалузевої компанії, який можна було б використовувати як на корпоративному рівні, так і на рівні окремих господарських підрозділів

**14. Модель життєвого циклу (матриця ADL/LC) має наступні сутнісні особливості**

- А. дозволяє проаналізувати сектори бізнесу спеціалізованого підприємства або позиції господарських підрозділів диверсифікованої компанії на основі темпів зростання ринку і відносної частки, яку посідає підприємство або його підрозділ на ринку
- В. являє собою матрицю, що складається з 9 клітинок для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій і напрямів господарської діяльності організації
- С. дозволяє під час прийняття стратегічних управлінських рішень одночасно фокусувати увагу на двох показниках: оцінюванні потоку грошових коштів (короткотерміновий аспект) та прибутковості інвестицій (довготерміновий)
- Д. оригінальна методика стратегічного аналізу і планування для визначення оптимальної диверсифікації діяльності багатогалузевої компанії, який можна було б використовувати як на корпоративному рівні, так і на рівні окремих господарських підрозділів

### **15. Перевагою моделі GE/McKinsey «Привабливість галузі/ Позиція в конкуренції»**

- А. відображення конкурентної позиції на логарифмічній шкалі є принциповим питанням у побудові моделі, передбачає наявність такої функціональної залежності між обсягом виробництва і собівартістю одиниці продукції, яка на логарифмічній шкалі виглядає як пряма лінія
- В. є те, що різним факторам (осі X та Y) можна присвоювати різні вагові коефіцієнти залежно від їх відносної важливості для того чи іншого виду бізнесу у тій чи іншій галузі
- С. дозволяє під час прийняття стратегічних управлінських рішень одночасно фокусувати увагу на двох показниках: оцінюванні потоку грошових коштів (короткотерміновий аспект) та прибутковості інвестицій (довготерміновий)
- Д. полягає у тому, що широко визнана концепція життєвого циклу була піднята на належний рівень у стратегічному плануванні, відкривши шлях конкретному, а не «усередненому» стратегічному аналізу

### **16. Перевагою матриці спрямованої політики (моделі Shell/DPM)**

- А. відображення конкурентної позиції на логарифмічній шкалі є принциповим питанням у побудові моделі, передбачає наявність такої функціональної залежності між обсягом виробництва і собівартістю одиниці продукції, яка на логарифмічній шкалі виглядає як пряма лінія
- В. є те, що різним факторам (осі X та Y) можна присвоювати різні вагові коефіцієнти залежно від їх відносної важливості для того чи іншого виду бізнесу у тій чи іншій галузі
- С. дозволяє під час прийняття стратегічних управлінських рішень одночасно фокусувати увагу на двох показниках: оцінюванні потоку грошових коштів (короткотерміновий аспект) та прибутковості інвестицій (довготерміновий)
- Д. полягає у тому, що широко визнана концепція життєвого циклу була піднята на належний рівень у стратегічному плануванні, відкривши шлях конкретному, а не «усередненому» стратегічному аналізу

**17. Перевага моделі життєвого циклу (матриця ADL/LC) Моделі ADL/LC**

А. відображення конкурентної позиції на логарифмічній шкалі є принциповим питанням у побудові моделі, передбачає наявність такої функціональної залежності між обсягом виробництва і собівартістю одиниці продукції, яка на логарифмічній шкалі виглядає як пряма лінія

В. є те, що різним факторам (осі Х та У) можна присвоювати різні вагові коефіцієнти залежно від їх відносної важливості для того чи іншого виду бізнесу у тій чи іншій галузі

С. дозволяє під час прийняття стратегічних управлінських рішень одночасно фокусувати увагу на двох показниках: оцінюванні потоку грошових коштів (короткотерміновий аспект) та прибутковість інвестицій (довготерміновий)

Д. полягає у тому, що широко визнана концепція життєвого циклу була піднята на належний рівень у стратегічному плануванні, відкривши шлях конкретному, а не «усередненому» стратегічному аналізу

**18. Метод, що використовує комплексний, в тому числі фінансовий, аналіз, який дозволяє здійснити оцінку стратегічного положення підприємства і визначитись щодо конкурентної стратегії на основі двох груп факторів: внутрішнього стану (чи потенціалу) підприємства та стану зовнішнього середовища називається**

А. SPACE-аналіз

В. SWOT-аналіз

С. АДЛ

Д. МакКінсі

**19. Від перших букв англійських слів strength – сила, weak – слабкість, opportunity – можливість, threat – загроза походить назва методу**

А. SHELL/DPM

В. ADL

С. SPACE

Д. SWOT

**20. Для комплексного аналізу середовища підприємства використовують**

А. SWOT-аналіз

В. бальний метод аналізу впливів

С. технічний аналіз

Д. кореляційний аналіз

**21. На основі застосування комплексних методів стратегічного аналізу: SWOT (матриця слабких і сильних сторін, можливостей і загроз); CCF (французький комерційний кредит); SPACE (метод оцінки стратегічного становища і дій) роблять**

А. стратегічне сегментування бізнесу підприємства

В. визначення стратегічного становища

- С. формулювання висновків для побудови стратегії
- Д. діагностика «портфелю виробництва»

**22. Фінансова сила підприємства, привабливість сектора економіки, конкурентоспроможність підприємства і його положення на ринку, стабільність галузі – це групи критеріїв оцінки стратегічного положення підприємства за методом**

- А. SWOT-аналізу
  - В. АДЛ
  - С. SPACE-аналізу
  - Д. МакКінсі.
- Джерело: [1]

**Література:**

1. Стратегічний менеджмент: [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
2. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
3. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В. та ін. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
4. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
5. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
6. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2019. 343 с.
7. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. Львів: Магнолія-2006, 2015. 408 с.
8. Мізюк Б.М, Тучковська І.І., І. В. Артишук І.В. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / Львів: Магнолія-2006. 2015. 411 с.
9. Стратегічний менеджмент: 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. Приймак, Н.С. Іванова, І.В. Шаповалова. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2021. 68 с.
10. Стратегія і розвиток бізнесу: метод. рек. до вивч. дисц. / Лохман Н.В., Кореніцина Т.В. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. економіки та бізнесу. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 110 с.
11. Офіційний сайт журналу «&СТРАТЕГИИ» [Електронний ресурс]. URL: <http://www.strategy.com.ua/>
12. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. URL : <http://www.management.com.ua/>



## ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

### Тема 5. Антисипативне управління Семінар 5 «Антисипативне управління» Семінар розгорнута бесіда

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, розв'язання практичних ситуацій.

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

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

2. *Самостійно опрацюйте питання:*

Моделі антисипативного управління

Стратегії антисипативного управління підприємством.

3. *Розв'яжіть тестові завдання*

**1. Управління, що спрямоване на випередження усіх можливих подій внутрішнього та зовнішнього оточення на засадах ідентифікування слабких сигналів у середовищі функціонування підприємницьких структур**

- A. антисипативне управління
- B. стратегічне управління
- C. антикризове управління
- D. партисипативне управління

**2. Впорядкована сукупність технології, методів, управлінських рішень, керівництва, комунікацій, керуючої та керованої підсистем, які взаємодіють між собою у напрямі результативного випередження усіх можливих явищ внутрішнього та зовнішнього середовища з метою забезпечення максимального рівня підготовки підприємства до будь-яких потенційних подій**

- A. система антисипативного управління
- B. функції антисипативного управління
- C. методи антисипативного управління
- D. модель антисипативного управління

**3. Послідовна реалізація технології антисипативного управління через виконання функцій передбачає**

- A. планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання
- B. формування методів антисипативного управління з метою розроблення

необхідних способів впливу керуючої системи на керовану

- C. аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища
- D. проведення антикризових заходів

**4. Ідентифікування можливостей та загроз внутрішнього та зовнішнього середовища на ранніх етапах виникнення та прогностичне інтерпретування їхнього подальшого розвитку з метою підготовки ґрунтовної інформаційної бази для розроблення випереджувальних управлінських рішень**

- A. антисипативне планування
- B. антисипативне організування
- C. антисипативне контролювання
- D. антисипативне регулювання

**5. Вид управлінської діяльності, який передбачає адекватне формування та впорядкування організаційної структури управління відповідно до встановлених цілей та завдань антисипативного управління**

- A. антисипативне організування
- B. антисипативне планування
- C. антисипативне контролювання
- D. антисипативне регулювання

**6. Вид управлінської діяльності, під час якої керівництво на основі встановлених норм, стандартів та критеріїв здійснює комплексну перевірку результативності функціонування системи антисипативного управління з метою визначення необхідності у здійсненні певних корективів**

- A. антисипативне контролювання
- B. антисипативне планування
- C. антисипативне організування
- D. антисипативне регулювання

**7. Вид управлінської діяльності, що пов'язаний із ліквідуванням виявлених недоліків, відхилень, невідповідностей тощо у системі антисипативного управління шляхом здійснення адекватних корегувальних заходів**

- A. антисипативне контролювання
- B. антисипативне планування
- C. антисипативне організування
- D. антисипативне регулювання

**8. Способи та прийоми, за допомогою яких керівництво здійснює безпосередній вплив на працівників, задіяних у процес антисипативного управління, з метою досягнення визначених цілей та завдань, пов'язаних із результативним випередженням потенційних явищ та орієнтованих на загальні цілі організації**

- A. методи
- B. функції

- C. елементи
- D. моделі

**9. Процес антисипативного управління має**

- A. циклічний характер
- B. дискретний характер
- C. внутрішній характер
- D. зовнішній характер

**10. Цілі, завдання антисипативного управління відносяться до**

- A. факторів внутрішнього середовища
- B. факторів зовнішнього середовища
- C. факторів виробництва
- D. немає правильної відповіді

**11. Процес антисипативного управління діяльністю підприємства можна об'єднати в 3 модуля**

- A. формується банк даних, формується список пріоритетних зовнішніх і внутрішніх загроз, здійснюється прогнозування дестабілізуючих впливів і суми фінансового збитку
- B. здійснюється планування, організування, контролювання діяльності підприємства
- C. приймається рішення, розробляється стратегічний план, формується програма антисипативних заходів
- D. немає правильної відповіді

**12. Управління, яке спрямоване на розпізнавання та аналізування слабких сигналів з метою завчасного визначення та максимального використання можливостей середовища функціонування**

- A. антисипативне
  - B. оперативне
  - C. управління по цілям
  - D. немає правильної відповіді
- Джерело: [2; 3]

**Література:**

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Адамів М.Є. Антисипативне управління підприємствами: процесно-структурований підхід. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* 2012. № 2 (3). С. 71-77. URL: <http://www.economics.opu.ua/n3.html>
2. Руденский Р.А. Антисипативное управление сложными экономическими системами: модели, методы, инструменты : монография. Донецк : Юго-Восток, 2009. 257 с.
3. Адамів М. Сутність та роль антисипативного управління на підприємствах. *Галицький економічний вісник.* 2010. № 3(28). С. 112–121.

4. Рогович А. Т. Модели антисипации угроз в финансовой деятельности предприятия. *Экономические науки*. 2000. № 8.

5. Стратегічний менеджмент: 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. Приймак, Н.С. Іванова, І.В. Шаповалова. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2021. 68 с.

6. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2019. 343 с.

7. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. Львів: Магнолія-2006, 2015. 408 с.

## **Тема 6. Аналіз конкурентного середовища в системі заходів антисипативного управління**

### **Семінар 6 «Аналіз конкурентного середовища в системі заходів антисипативного управління»**

#### **Семінар з виконанням розрахункових задач**

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, розв'язання практичних ситуацій.

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

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

2. *Самостійно опрацюйте питання:*

- 1) Аналіз ринку та ринкової сегментації.
- 2) Ідентифікація типів ринків для цілей оцінки конкуренції.

3. *Розв'яжіть тестові завдання*

**1. Суперництво на певному ринку між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї й тієї самої мети**

- A. конкуренція
- B. конкурентна діагностика
- C. цінові війни
- D. немає правильної відповіді

**2. Підприємства, що в минулому і тепер безпосередньо конкурують із фірмою**

- A. наявні прямі конкуренти
- B. потенційних конкурентів
- C. контактні аудиторії
- D. минулі конкуренти

**3. Об'єктивна інформація, яка відображає фактичні дані про діяльність конкурентів**

- A. кількісна інформація
- B. якісна інформація
- C. оперативна інформація
- D. комплексна інформація

**4. Інформація, яка є сукупністю суб'єктивних оцінок, тому що відображає неформалізовані параметри**

- A. якісна інформація
- B. кількісна інформація
- C. оперативна інформація
- D. комплексна інформація

**5. П'ять сил конкуренції по Портеру**

- A. Суперництво серед конкуруючих продавців товарів даної галузі. Потенційне входження нових конкурентів. Спроби компаній інших галузей розширити круг споживачів своїх товарів-замінників. Торгова потужність і "важіль" постачальників чинників виробництва. Торгова потужність і "важіль" покупців продуктів галузі.
- B. Суперництво серед конкуруючих продавців товарів даної галузі. Державне регулювання ринку. Спроби компаній інших галузей розширити круг споживачів своїх товарів-замінників. Торгова потужність і "важіль" постачальників чинників виробництва. Торгова потужність і "важіль" покупців продуктів галузі.
- C. Суперництво серед продавців. Суперництво серед покупців. Суперництво серед конкурентів. Суперництво серед контактними аудиторіями. Суперництво серед посередників.
- D. немає правильної відповіді

**6. До основних вхідних бар'єрів відносяться**

- A. Економія масштабу. Неможливість отримання доступу до технологічної і спеціальні ноу-хау. Наявність ефекту кривої досвіду.
- B. Відданість покупця торговій марці. Потреби капіталу. Невигідне положення по рівню витрат, яке не залежить від об'єму виробництва.
- C. Доступ до розподільних каналів. Регулюючі положення. Тарифи і міжнародні торгові обмеження
- D. усе вищеперераховане

**7. Завдання оцінки конкурентного статусу**

- A. визначити особливості розвитку конкурентної ситуації
- B. виявити ступінь домінування підприємств на ринку; визначити найближчих конкурентів
- C. встановити відносну позицію підприємства серед учасників ринку
- D. усе вищеперераховане

**8. Показник стратегічних капіталовкладень визначається за формулою**

- A.  $K_1 = R_{\phi} / R_o$
- B.  $R_{\phi} = K_{\phi} - K_k$
- C.  $R_o = K_o - K_k$
- D.  $K_2 = S_{\phi} / S_o$

**9. Норматив потенціальних можливостей управління підприємства розраховується за формулою**

- A.  $K_3 = C_{\phi} / C_o$
- B.  $R_{\phi} = K_{\phi} - K_k$
- C.  $R_o = K_o - K_k$
- D.  $K_2 = S_{\phi} / S_o$

**10. Репутація конкурентів; популярність, престиж; досвід керівництва та персоналу; частота трудових конфліктів; пріоритети на ринку; гнучкість маркетингової стратегії; ефективність продуктової стратегії; робота щодо виведення нових товарів; цінова стратегія; збутова стратегія; комунікаційна стратегія; організація маркетингу; контроль маркетингу**

- A. якісна інформація
  - B. кількісна інформація
  - C. оперативна інформація
  - D. комплексна інформація
- Джерело: [5]

**Література:**

1. Стратегічний менеджмент: [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
2. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
3. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с
4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
5. Мізюк Б.М, Тучковська І.І., І. В. Артишук І.В. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / Львів: Магнолія-2006. 2015. 411 с.
6. Стратегічний менеджмент: 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. Приймак, Н.С. Іванова, І.В. Шаповалова. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2021. 68 с.
7. Сич Є.М., Пилипенко О.В., М. С. Стасишен М.С. Стратегічний аналіз: навчально-методичний підручник. К.: Каравела, 2018. 304 с.

8. Рогович А. Т. Модели антисипации угроз в финансовой деятельности предприятия. *Экономические науки*. 2000. № 8. С.56-64

## **Тема 6. Аналіз конкурентного середовища в системі заходів антисипативного управління**

### **Семінар 7 «Формування конкурентної стратегії»**

#### **Семінар- дискусія**

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, розв'язання практичних ситуацій.

#### **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 оцінки конкурентоспроможності на ринку.

#### *3. Індивідуальне завдання*

1. Провести оцінку мікрооточення обраного підприємства з використанням моделі «5 сил» Майкла Портера (за 5-бальною шкалою).

2. Оцінити конкурентоспроможність обраного підприємства. Побудувати «профіль конкурентоспроможності».

3. Провести оцінку конкурентоспроможності обраного підприємства з використанням методу бенчмаркінгу.

4. Провести оцінку конкурентоспроможності обраного підприємства з використанням методу ланцюжка цінностей.

4. *Розв'яжіть тестові завдання*

#### **1. Сутність дефініції «конкурентне середовище» за поглядом Б.Злобіна**

А. торгово-діяльна складова ринку (за наявності в ній конкурентів), в якій здійснюється маркетингова подія

В. сукупність суб'єктів ринку та їх відносин, що виникають при конкурентній боротьбі та визначають інтенсивність конкуренції

С. система конкурентної взаємодії конкретних господарюючих суб'єктів з приводу економічних умов і результатів їх господарської діяльності, поведінка яких обумовлена об'єктивною дією законів ринкової економіки і примусовою формою регулюючих обмежень з боку держави

Д. сукупність умов, що визначаються структурними та поведінковими показниками, які характеризують ступінь конкурентності ринку

#### **2. Сутність дефініції «конкурентне середовище» за поглядом Г.Азоєва**

- A. торгово-діяльнісна складова ринку (за наявності в ній конкурентів), в якій здійснюється маркетингова подія
- B. сукупність суб'єктів ринку та їх відносин, що виникають при конкурентній боротьбі та визначають інтенсивність конкуренції
- C. система конкурентної взаємодії конкретних господарюючих суб'єктів з приводу економічних умов і результатів їх господарської діяльності, поведінка яких обумовлена об'єктивною дією законів ринкової економіки і примусовою формою регулюючих обмежень з боку держави
- D. сукупність умов, що визначаються структурними та поведінковими показниками, які характеризують ступінь конкурентності ринку

### **3. Сутність дефініції «конкурентне середовище» за поглядом С.Букіна**

- A. торгово-діяльнісна складова ринку (за наявності в ній конкурентів), в якій здійснюється маркетингова подія
- B. сукупність суб'єктів ринку та їх відносин, що виникають при конкурентній боротьбі та визначають інтенсивність конкуренції
- C. система конкурентної взаємодії конкретних господарюючих суб'єктів з приводу економічних умов і результатів їх господарської діяльності, поведінка яких обумовлена об'єктивною дією законів ринкової економіки і примусовою формою регулюючих обмежень з боку держави
- D. сукупність умов, що визначаються структурними та поведінковими показниками, які характеризують ступінь конкурентності ринку

### **4. Сутність дефініції «конкурентне середовище» за поглядом В.Базилевича**

- A. торгово-діяльнісна складова ринку (за наявності в ній конкурентів), в якій здійснюється маркетингова подія
- B. сукупність суб'єктів ринку та їх відносин, що виникають при конкурентній боротьбі та визначають інтенсивність конкуренції
- C. система конкурентної взаємодії конкретних господарюючих суб'єктів з приводу економічних умов і результатів їх господарської діяльності, поведінка яких обумовлена об'єктивною дією законів ринкової економіки і примусовою формою регулюючих обмежень з боку держави
- D. сукупність умов, що визначаються структурними та поведінковими показниками, які характеризують ступінь конкурентності ринку

### **5. Сутність одного з базових принципів формування, функціонування і розвитку конкурентного середовища – рухомості, полягає у наступному**

- A. швидкість, з якою виникають зміни в оточенні організації
- B. число факторів, на які підприємство повинно реагувати, а також рівень варіативності кожного фактору
- C. наявність інформації, якою володіє організація з приводу конкретного фактору та її надійність
- D. визначення тенденцій розвитку ринку, проведення глибокого аналізу динаміки та інтенсивності розвитку ринку



**6. Сутність одного з базових принципів формування, функціонування і розвитку конкурентного середовища – складності, полягає у наступному**

- A. швидкість, з якою виникають зміни в оточенні організації
- B. число факторів, на які підприємство повинно реагувати, а також рівень варіативності кожного фактору
- C. наявність інформації, якою володіє організація з приводу конкретного фактору та її надійність
- D. визначення тенденцій розвитку ринку, проведення глибокого аналізу динаміки та інтенсивності розвитку ринку

**7. Сутність одного з базових принципів формування, функціонування і розвитку конкурентного середовища – невизначеності, полягає у наступному**

- A. швидкість, з якою виникають зміни в оточенні організації
- B. число факторів, на які підприємство повинно реагувати, а також рівень варіативності кожного фактору
- C. наявність інформації, якою володіє організація з приводу конкретного фактору та її надійність
- D. визначення тенденцій розвитку ринку, проведення глибокого аналізу динаміки та інтенсивності розвитку ринку

**8. Сутність одного з базових принципів формування, функціонування і розвитку конкурентного середовища – динамічності, полягає у наступному**

- A. швидкість, з якою виникають зміни в оточенні організації
- B. число факторів, на які підприємство повинно реагувати, а також рівень варіативності кожного фактору
- C. наявність інформації, якою володіє організація з приводу конкретного фактору та її надійність
- D. визначення тенденцій розвитку ринку, проведення глибокого аналізу динаміки та інтенсивності розвитку ринку

**9. Сутність одного з базових принципів формування, функціонування і розвитку конкурентного середовища – економічної свободи суб'єктів ринку, полягає у наступному**

- A. кожен учасник є незалежним від інших і вільним щодо вибору законних і добросовісних форм і методів конкурентної боротьби
- B. головною задачею фінансового управління для кожного суб'єкта ринку є забезпечення економічної ефективності його діяльності
- C. ціни на ринку складаються під впливом попиту та пропозиції, завдяки чому відбувається ринкове регулювання цін, і як наслідок, доходів підприємств
- D. правила роботи на ринку повинні бути єдиними на всій території, проведення єдиної економічної політики

**10. Сутність одного з базових принципів формування, функціонування і розвитку конкурентного середовища – економічної ефективності, полягає у наступному**

- А. кожен учасник є незалежним від інших і вільним щодо вибору законних і добросовісних форм і методів конкурентної боротьби
- В. головною задачею фінансового управління для кожного суб'єкта ринку є забезпечення економічної ефективності його діяльності
- С. ціни на ринку складаються під впливом попиту та пропозиції, завдяки чому відбувається ринкове регулювання цін, і як наслідок, доходів підприємств
- Д. правила роботи на ринку повинні бути єдиними на всій території, проведення єдиної економічної політики
- Джерело: [5]

### **Література:**

1. Стратегічний менеджмент: [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
2. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
3. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
4. Стратегічний менеджмент: 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. Приймак, Н.С. Іванова, І.В. Шаповалова. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2021. 68 с.
5. Мізюк Б.М, Тучковська І.І., І. В. Артищук І.В. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / Львів: Магнолія-2006. 2015. 411 с.
6. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління: [навч. посіб.] . К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
7. Сич Є.М., Пилипенко О.В., М. С. Стасишен М.С. Стратегічний аналіз: навчально-методичний підручник. К.: Каравела, 2018. 304 с.
8. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях: навч. посібник. [Електронний ресурс] / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова; ред. Н.С. Іванова. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. 135 с. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/id/eprint/2321>

## **Тема 7. Стратегічний потенціал як основа антисипативного управління підприємством**

### **Семінар 8. Стратегічний потенціал як основа антисипативного управління підприємством**

#### **Семінар з виконанням практичних завдань**

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, обговорення розв'язання практичних завдань та кейсів, їх дискусійне обговорення

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

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

*2. Самостійно опрацюйте питання:*

- 1) Вплив нестабільності зовнішнього середовища на систему стратегічного управління підприємством.
- 2) Моделі стратегічного аналізу (розгорнута схема САП, Гарвардська модель; модель PIMS).
- 3) Аналіз стратегічного потенціалу як інструмент антисипативного управління

*3. Розв'яжіть тестові завдання*

**1. Потенціал - це**

- A. сукупність наявних коштів, можливостей у будь-якій сфері
- B. обсяг, який може бути отриманий за умови повного використання ресурсів
- C. сукупність "економічних можливостей держави, які можуть бути використані для потреб суспільства (виробництва, оборони)
- D. усе вищеперераховане

**2. Активи, що можуть трансформуватися в базові кошти**

- A. прихований потенціал
- B. базовий потенціал
- C. пересічний потенціал
- D. збитковий потенціал

**3. Потенціал, який забезпечує "можливість досягнення комерційних цілей, створення економічних цінностей і одержання при цьому прибутків"**

- A. базовий потенціал
- B. прихований потенціал
- C. пересічний потенціал
- D. збитковий потенціал

**4. Граничні можливості підприємства щодо досягнення глобальних і локальних стратегічних цілей у певних умовах зовнішнього середовища**

- A. стратегічний потенціал підприємства
- B. операційний потенціал підприємства
- C. базовий потенціал підприємства
- D. ресурсний потенціал підприємства

**5. Підхід, який розглядає стратегічний потенціал як сукупність резервів підвищення ефективності діяльності підприємства та його розвитку в процесі реалізації діяльності**

- A. резервний

- В. ресурсний
- С. соціально-стратегічний
- Д. груповий

**6. Підхід, який розглядає стратегічний потенціал як сукупність компетенцій персоналу підприємства, спрямованих на досягнення стратегічних цілей**

- А. соціально-стратегічний
- В. ресурсний
- С. резервний
- Д. груповий

**7. Потенціал, який представляє собою сукупність характеристик та можливостей ресурсу «праця», задіяних у процесі господарської діяльності підприємства та придатних до використання системою менеджменту**

- А. кадровий
- В. фондний
- С. локальний
- Д. оборотний

**8. Потенціал, який представляє собою частину стратегічного потенціалу підприємства, яка має форму оборотного капіталу та може бути використана системою менеджменту для досягнення поставлених цілей**

- А. оборотний
- В. фондний
- С. фінансовий
- Д. кадровий

**9. Потенціал, який представляє собою частину стратегічного потенціалу підприємства, яка має форму прав на використання наявних чи нових продуктів інтелектуальної праці та може бути застосована системою менеджменту для досягнення їх цілей**

- А. локальний стратегічний потенціал нематеріальних активів підприємства
- В. локальний стратегічний потенціал основних засобів
- С. фінансово-інвестиційний локальний потенціал
- Д. оборотний локальний стратегічний потенціал

**10. Функціональний аналіз здійснюється за допомогою таких показників: витрати на одиницю продукції, рентабельність продукції, коефіцієнт спеціалізації продукції, коефіцієнт тривалості виробничого циклу, техніко-організаційний рівень виробництва в рамках підрозділу**

- А. виробничого
- В. маркетингового
- С. кадрового
- Д. фінансового

**11. Функціональний аналіз здійснюється за допомогою таких показників: коефіцієнт автономії, коефіцієнт мобільності, коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт оборотності власних обігових коштів, рівень стійкості в рамках підрозділу**

- A. фінансового
- B. маркетингового
- C. кадрового
- D. виробничого

**12. Видатна компетентність; адекватні фінансові ресурси; висока кваліфікація; хороша репутація в покупців; відомий лідер ринку; економія в масштабах виробництва; уміння уникати тиску з боку конкурентів; наявність власної технології; перевага у витратах; ефективніша реклама; досвід у розробці нових товарів; апробований менеджмент; досконалі технологічні навички**

- A. сильні сторони підприємства
- B. слабкі сторони підприємства
- C. можливості підприємства
- D. загрози підприємства

**13. Вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами; зростання продажу продуктів-субститутів; повільне зростання ринку; несприятлива зміна курсів іноземних валют або торгівельної політики урядів інших країн; рівень законодавчих вимог, дотримання яких коштує досить дорого; висока залежність від попиту та етапу життєвого циклу розвитку бізнесу; вимогливість покупців та постачальників; зміна потреб та смаків споживачів, несприятливі демографічні зміни**

- A. загрози підприємства
- B. слабкі сторони підприємства
- C. можливості підприємства
- D. сильні сторони підприємства

**14. Здатність обслуговувати додаткові групи споживачів, вийти на нові ринки або сегменти ринку; спроможність розширення асортименту продукції для задоволення потреб споживачів; вертикальна інтеграція; зниження торгівельних бар'єрів на привабливих зарубіжних ринках; послаблення позицій фірм-конкурентів; можливість швидкого розвитку у відповідь на раптове підвищення попиту на ринку; поява нових технологій**

- A. можливості підприємства
- B. слабкі сторони підприємства
- C. загрози підприємства
- D. сильні сторони підприємства

**15. Брак чіткого стратегічного напрямку розвитку; застаріле устаткування;**

**низька прибутковість; низька якість управлінців; погано опрацьована стратегія компанії; внутрішні виробничі проблеми; відставання в галузі досліджень та розробок; досить низький асортимент продукції; низький імідж на ринку; слабка збутова мережа; незадовільна організація маркетингової діяльності; брак готівки; висока собівартість**

- A. слабкі сторони підприємства
  - B. можливості підприємства
  - C. загрози підприємства
  - D. сильні сторони підприємства.
- Джерело: [7]

### **Література:**

1. Стратегічний менеджмент: [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
2. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
5. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
6. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2019. 343 с.
7. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дадій О.І.. Стратегічне управління. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
8. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
9. Карабаза І.А., Шаповалова І.В. Стратегічні заходи маркетингового просування національного туристичного продукту на світовий ринок туристичних послуг. *Торгівля і ринок*, 2018. Вип. 43. С.56-68 <http://elibrary.donnuet.edu.ua/id/eprint/1198>
10. Стратегія і розвиток бізнесу: метод. рек. до вивч. дисц. / Лохман Н.В., Кореніцина Т.В. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. економіки та бізнесу. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 110 с.
11. Приймак Н.С., Іванова Н.С., Маловичко С.В. VRIO–аналіз як інструмент оцінки стратегічних можливостей змін. *Торгівля і ринок України*. Кривий Ріг, 2020. №2 (48). С. 69-75
12. Стратегічний менеджмент: 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. Приймак, Н.С. Іванова, І.В. Шаповалова. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2021. 68 с.
13. Рогович А. Т. Модели антисипации угроз в финансовой деятельности предприятия. *Экономические науки*. 2000. № 8.

## **Тема 7. Стратегічний потенціал як основа антисипативного управління підприємством**

### **Семінар 9. Розвиток стратегічного потенціалу підприємства**

#### **Семінар з виконанням практичних завдань**

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, обговорення розв'язання практичних завдань та кейсів, їх дискусійне обговорення

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

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

*2. Самостійно опрацюйте питання:*

1) Методологічні концепції проведення функціонального аналізу к складової стратегічного потенціалу.

2) Використання матричних методів про оцінці складових стратегічного потенціалу підприємства.

*3. Розв'яжіть тестові завдання*

#### **1. У вітчизняній та закордонній економічній літературі термін стратегічний потенціал у широкому розумінні трактують**

А. як виробничі можливості, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або розв'язання конкретної задачі

В. здатність системи аналізувати ситуацію, що знаходиться в зовнішньому середовищі, і оцінювати кон'юнктуру ринків, а також адаптуватися до умов зовнішнього середовища за рахунок постійного спостереження за зміною потреб і попиту на товари і послуги, генерацією і реалізацією конкурентоспроможних ідей, що якнайкраще задовольняють ці потреби і попит

С. сукупність наявних ресурсів та можливостей для розробки та реалізації стратегії підприємства

Д. наявність ресурсів та можливостей, якими володіє підприємство

#### **2. Стратегічний потенціал за поглядом А.П. Градова представляє собою**

А. як виробничі можливості, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або розв'язання конкретної задачі

В. здатність системи аналізувати ситуацію, що знаходиться в зовнішньому середовищі, і оцінювати кон'юнктуру ринків, а також адаптуватися до умов зовнішнього середовища за рахунок постійного спостереження за зміною потреб і попиту на товари і послуги, генерацією і реалізацією конкурентоспроможних ідей, що якнайкраще задовольняють ці потреби і попит

С. сукупність наявних ресурсів та можливостей для розробки та реалізації стратегії підприємства

D. наявність ресурсів та можливостей, якими володіє підприємство

**3. В більшості літературних джерел під терміном «стратегічний потенціал підприємства» розуміють**

A. як виробничі можливості, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або розв'язання конкретної задачі

B. здатність системи аналізувати ситуацію, що знаходиться в зовнішньому середовищі, і оцінювати кон'юнктуру ринків, а також адаптуватися до умов зовнішнього середовища за рахунок постійного спостереження за зміною потреб і попиту на товари і послуги, генерацією і реалізацією конкурентоспроможних ідей, що якнайкраще задовольняють ці потреби і попит

C. сукупність наявних ресурсів та можливостей для розробки та реалізації стратегії підприємства

D. наявність ресурсів та можливостей, якими володіє підприємство

**4. Згідно ресурсного підходу, стратегічний потенціал розглядають як**

A. наявність ресурсів та можливостей, якими володіє підприємство

B. можливості (здібності) підприємства забезпечувати своє тривале функціонування та досягнення стратегічних цілей, виходячи з наявних ресурсів

C. сукупність наявних ресурсів та компетенцій підприємства з досягнення глобальних і стратегічних цілей по задоволенню потреб ринку з урахуванням відповідних змін умов зовнішнього середовища

D. наявні ресурси та можливості і компетенції, на які вони перетворюються та які може використати підприємство за умов ефективного управління ними

**5. Згідно цільового підходу, стратегічний потенціал розглядають як**

A. наявність ресурсів та можливостей, якими володіє підприємство

B. можливості (здібності) підприємства забезпечувати своє тривале функціонування та досягнення стратегічних цілей, виходячи з наявних ресурсів

C. сукупність наявних ресурсів та компетенцій підприємства з досягнення глобальних і стратегічних цілей по задоволенню потреб ринку з урахуванням відповідних змін умов зовнішнього середовища

D. наявні ресурси та можливості і компетенції, на які вони перетворюються та які може використати підприємство за умов ефективного управління ними

**6. Компетенція представляє собою**

A. це особливого роду інформаційний ресурс, що містить досвід, знання і навички про спосіб організації та управління ресурсами і бізнес-процесами (здібностями організації) для досягнення поставлених цілей, носієм якого індивідуально або колективно є працівники

B. це теоретично узагальнений суспільно-історичний досвід, результат оволодіння людиною дійсності, її пізнання. Знання підіймають діяльність на вищий рівень усвідомленості, підвищують впевненість людини в правильності її виконання

C. це готовність людини успішно виконувати певну діяльність, яка ґрунтується на знаннях і навичках



D. розглядають як дію, доведену внаслідок багаторазових вправ до досконалості виконання. ознакою сформованості навички є якість дії, а не її автоматизація

**7. В залежності від часу розрізняють наступні підходи до оцінки стратегічного потенціалу підприємства**

- A. результатний, витратний, порівняльний
- B. ресурсний, структурний, цільовий
- C. індикаторна оцінка, матрична оцінка, експертна оцінка
- D. вартісна оцінка, комплексна рейтингова оцінка

**8. В залежності від ключової ознаки розрізняють наступні підходи до оцінки стратегічного потенціалу підприємства**

- A. результатний, витратний, порівняльний
- B. ресурсний, структурний, цільовий
- C. індикаторна оцінка, матрична оцінка, експертна оцінка
- D. вартісна оцінка, комплексна рейтингова оцінка

**9. В залежності від застосованих інструментів розрізняють наступні підходи до оцінки стратегічного потенціалу підприємства**

- A. результатний, витратний, порівняльний
- B. ресурсний, структурний, цільовий
- C. індикаторна оцінка, матрична оцінка, експертна оцінка
- D. вартісна оцінка, комплексна рейтингова оцінка

**10. В залежності від складових елементів розрізняють наступні підходи до оцінки стратегічного потенціалу підприємства**

- A. результатний, витратний, порівняльний
- B. ресурсний, структурний, цільовий
- C. індикаторна оцінка, матрична оцінка, експертна оцінка
- D. вартісна оцінка, комплексна рейтингова оцінка

Джерело: [7]

### **Література:**

1. Стратегічний менеджмент: [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

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

5. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

6. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2019. 343 с.

7. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.

8. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Маловичко С.В. Реалізація функцій менеджменту в системі стратегічного управління фінансами підприємства. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки. 2020. 21 (72). С.42-49.

9. Приймак Н.С., Іванова Н.С., Маловичко С.В. VRIO–аналіз як інструмент оцінки стратегічних можливостей змін. Торгівля і ринок України. Кривий Ріг, 2020. №2 (48). С. 69-75

10. Стратегія і розвиток бізнесу: метод. рек. до вивч. дисц. / Лохман Н.В., Кореніцина Т.В. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. економіки та бізнесу. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 110 с

11. Стратегічний менеджмент: 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. Приймак, Н.С. Іванова, І.В. Шаповалова. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2021. 68 с.

12. Шаповалова І. В. Формування стратегічного набору підприємства в системі менеджменту якості. *Вісник соціально-економічних досліджень* 2016. Вип. 2(61). С.119-127.

## **Тема 8. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства**

### **Семінар 10. Рівні стратегічних рішень**

#### **Семінар запитань і відповідей**

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, обговорення розв'язання практичних завдань та кейсів, їх дискусійне обговорення

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

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

2. *Самостійно опрацюйте питання:*

- 1) Економічне обґрунтування перспективи функціонування сучасного підприємства в умовах антисипативного управління.
- 2) Базові основи конкурентноздатності стратегії бізнесу.
- 3) Різновиди стратегій бізнесу та умови їх застосування.
- 4) Виробничі стратегії підприємства та їх конкурентні переваги.

3. *Розв'яжіть тестові завдання*

#### **1. Характеристики стратегічного рішення**

- A. рішення виступає як комплексна програма дій на перспективу
- B. спільна риса стратегічних рішень - їх директивний характер
- C. стратегічне рішення завжди спрямоване на подолання суперечностей
- D. усе вищепераховане

**2. Стратегія, яка визначає загальний план управління диверсифікованим підприємством (фірмою, компанією)**

- A. корпоративна
- B. ділова
- C. функціональна
- D. операційна

**3. Стратегія, яка зосереджена на управлінні успішною діяльністю в одній із сфер бізнесу**

- A. ділова
- B. корпоративна
- C. функціональна
- D. операційна

**4. Стратегія, яка конкретизує деталі в загальному плані розвитку підприємства шляхом визначення підходів, дій щодо управління підрозділами, функціями**

- A. функціональна
- B. корпоративна
- C. ділова
- D. операційна

**5. Стратегія, яка визначає принципи управління ланками організаційної структури (заводами, відділами, центрами), способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама)**

- A. операційна
- B. корпоративна
- C. ділова
- D. функціональна

**6. Стратегія, що припускає створення таких умов, при яких конкурентам було б складно збільшувати ринкову частку за рахунок лідируючої компанії**

- A. стратегія зміцнення і захисту
- B. стратегія фокусування
- C. стратегія нападу
- D. стратегія демонстрації сили

**7. Стратегія, що має на увазі функціонування організації в особливому режимі, що знаходиться між функціонуванням і виходом з бізнесу**

- A. стратегія зняття урожаю
- B. стратегія фокусування
- C. стратегія нападу

D. стратегія демонстрації сили

**8. Стратегія, яка використовується в випадках, коли криза особливо серйозна**

- A. комбінована
- B. помірного росту
- C. стратегія нападу
- D. стратегія демонстрації сили

**9. Стратегія, яка направлена на зростання фірми за рахунок придбання або ж посилення контролю над постачальниками, а також за рахунок створення дочірніх структур, що здійснюють постачання**

- A. зворотної вертикальної інтеграції
- B. прямої інтеграції
- C. концентричної диверсифікації
- D. горизонтальної диверсифікації

**10. Стратегія, яка передбачає придбання у власність, або встановлення повного контролю фірмою над дистриб'юторами її продукції**

- A. прямої інтеграції
- B. зворотної вертикальної інтеграції
- C. концентричної диверсифікації
- D. горизонтальної диверсифікації

**11. Стратегія, що базується на пошуку і використанні додаткових можливостей для виробництва нових продуктів в існуючому бізнесі**

- A. концентричної диверсифікації
- B. зворотної вертикальної інтеграції
- C. прямої інтеграції
- D. горизонтальної диверсифікації

**12. Стратегія горизонтальної диверсифікації, що припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної**

- A. горизонтальної диверсифікації
- B. зворотної вертикальної інтеграції
- C. прямої інтеграції
- D. концентричної диверсифікації

**13. Стратегія, при якій фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних з вже вироблюваними нових продуктів, які реалізуються на нових ринках**

- A. конгломеративної диверсифікації
- B. зворотної вертикальної інтеграції
- C. прямої інтеграції

Д. концентричної диверсифікації

**14. Стратегія, при якій здійснюється продаж частини фірми або її дочірньої компанії**

- А. відсікання зайвого
- В. скорочення і переорієнтація
- С. збір урожаю
- Д. негайна ліквідація

**15. Стратегія, при якій здійснюється розпродаж всіх активів фірми**

- А. негайна ліквідація
  - В. скорочення і переорієнтація
  - С. збір урожаю
  - Д. відсікання зайвого
- Джерело: [1; 5]

**Література:**

1. Стратегічний менеджмент: [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
2. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
3. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В. та ін. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
4. Сич Є.М., Пилипенко О.В., М. С. Стасишен М.С. Стратегічний аналіз: навчально-методичний підручник. К.: Каравела, 2018. 304 с.
5. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с
6. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2019. 343 с.
7. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. Львів: Магнолія-2006, 2015. 377 с.
10. Стратегія і розвиток бізнесу: метод. рек. до вивч. дисц. / Лохман Н.В., Кореніцина Т.В. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. економіки та бізнесу. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 110 с.
11. Мізюк Б.М, Тучковська І.І., І. В. Артищук І.В. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / Львів: Магнолія-2006. 2015. 411 с.
12. Стратегічний менеджмент: 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. Приймак, Н.С. Іванова, І.В. Шаповалова. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2021. 68 с.

**Тема 8. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства**  
**Семінар 11. Типологія стратегій підприємства**  
**Семінар запитань і відповідей**

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, обговорення розв'язання практичних завдань та кейсів, їх дискусійне обговорення

**Завдання для самостійної роботи:**

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

*2. Самостійно опрацюйте питання:*

- 1) Стратегії розвитку (виживання) підприємств в умовах військового стану
- 2) Бізнес-стратегія та її роль в діяльності підприємств.
- 3) Різновиди стратегій бізнесу та умови їх застосування.
- 4) Стратегії розвитку галузей в Україні

*3. Індивідуальне завдання*

Розробити дерево проблем для обраного підприємства

*4. Розв'яжіть тестові завдання*

**1. Інноваційна стратегія підприємства**

А. являє собою цілеспрямований процес розробки та реалізації управлінських рішень, спрямованих на створення і розвиток продуктових і технологічних інновацій, принципи якого формуються загальною стратегією бізнесу компанії

В. це пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, що сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної стратегії організації

С. це система принципів і норм (які повинні бути усвідомлені і певним чином сформульовані), що приводять людський ресурс у відповідність зі стратегією фірми

Д. це діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для розширення і оновлення номенклатури і поліпшення якості своєї продукції (товарів, послуг), вдосконалення технології їх виготовлення з наступним впровадженням і ефективною реалізацією на внутрішньому і зарубіжних ринках, що припускає цілий комплекс наукових, технічних, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, які у своїй сукупності призводять до інновацій

## **2. Антикризова стратегія представляє собою**

А. це довготривалий курс розвитку, який визначає напрямки, масштаби, моделі та алгоритми дій підприємства, які забезпечують вихід із кризової ситуації та відновлення його стабільного та ефективного функціонування

В. являє собою цілеспрямований процес розробки та реалізації управлінських рішень, спрямованих на створення і розвиток продуктових і технологічних інновацій, принципи якого формуються загальною стратегією бізнесу компанії

С. пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, що сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної стратегії організації

Д. раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові задачі, включає в себе конкретні стратегії по цільових ринках, комплексу маркетингу і рівню витрат на маркетинг

## **3. Стратегія маркетингу представляє собою**

А. це довготривалий курс розвитку, який визначає напрямки, масштаби, моделі та алгоритми дій підприємства, які забезпечують вихід із кризової ситуації та відновлення його стабільного та ефективного функціонування

В. являє собою цілеспрямований процес розробки та реалізації управлінських рішень, спрямованих на створення і розвиток продуктових і технологічних інновацій, принципи якого формуються загальною стратегією бізнесу компанії

С. пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, що сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної стратегії організації

Д. раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові задачі, включає в себе конкретні стратегії по цільових ринках, комплексу маркетингу і рівню витрат на маркетинг

## **4. Стратегія управління персоналом представляє собою**

А. це довготривалий курс розвитку, який визначає напрямки, масштаби, моделі та алгоритми дій підприємства, які забезпечують вихід із кризової ситуації та відновлення його стабільного та ефективного функціонування

В. являє собою цілеспрямований процес розробки та реалізації управлінських рішень, спрямованих на створення і розвиток продуктових і технологічних інновацій, принципи якого формуються загальною стратегією бізнесу компанії

С. пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, що сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної стратегії організації

Д. раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові задачі, включає в себе конкретні стратегії по цільових ринках, комплексу маркетингу і рівню витрат на маркетинг

## **5. Стратегія залучення до участі, як різновид стратегій подолання організаційним змінам, має наступні особливості**

А. працівники, які приймають участь у плануванні та реалізації змін, краще розуміють їх причини, завдяки участі зменшується вплив особистих інтересів, згладжується розрив міжособових контактів, з'являється можливість запропонувати власні ідеї щодо змін та сприйняти ідеї інших співробітників

В. навчання співробітників під майбутні організаційні зміни зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації

С. означає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін

Д. має на меті ухвалення нововведень шляхом “купівлі згоди” тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів

## **6. Стратегія навчання, як різновид стратегій подолання організаційним змінам, має наступні особливості**

А. працівники, які приймають участь у плануванні та реалізації змін, краще розуміють їх причини, завдяки участі зменшується вплив особистих інтересів, згладжується розрив міжособових контактів, з'являється можливість запропонувати власні ідеї щодо змін та сприйняти ідеї інших співробітників

В. навчання співробітників під майбутні організаційні зміни зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації

С. означає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін

Д. має на меті ухвалення нововведень шляхом “купівлі згоди” тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів

## **7. Стратегія сприяння, як різновид стратегій подолання організаційним змінам, має наступні особливості**

А. працівники, які приймають участь у плануванні та реалізації змін, краще розуміють їх причини, завдяки участі зменшується вплив особистих інтересів, згладжується розрив міжособових контактів, з'являється можливість запропонувати власні ідеї щодо змін та сприйняти ідеї інших співробітників

В. навчання співробітників під майбутні організаційні зміни зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації

С. означає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін

Д. має на меті ухвалення нововведень шляхом “купівлі згоди” тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів

## **8. Стратегія переговорів, як різновид стратегій подолання організаційним змінам, має наступні особливості**

А. працівники, які приймають участь у плануванні та реалізації змін, краще розуміють їх причини, завдяки участі зменшується вплив особистих інтересів, згладжується розрив міжособових контактів, з'являється можливість запропонувати власні ідеї щодо змін та сприйняти ідеї інших співробітників



- В. навчання співробітників під майбутні організаційні зміни зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації
- С. означає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін
- Д. має на меті ухвалення нововведень шляхом “купівлі згоди” тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів

### **9. Стратегія кооптації, як різновид стратегій подолання організаційним змінам, має наступні особливості**

- А. має на меті ухвалення нововведень шляхом “купівлі згоди” тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів
- В. надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін
- С. свідоме використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін
- Д. передбачає застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін

### **10. Стратегія маніпулювання, як різновид стратегій подолання організаційним змінам**

- А. має на меті ухвалення нововведень шляхом “купівлі згоди” тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів
- В. надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін
- С. свідоме використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін
- Д. передбачає застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін

Джерело: [1; 5]

### **Література:**

1. Стратегічний менеджмент: [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
2. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
3. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В. та ін. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
4. Сич Є.М., Пилипенко О.В., М. С. Стасишен М.С. Стратегічний аналіз: навчально-методичний підручник. К.: Каравела, 2018. 304 с.
5. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с
6. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2019. 343 с.

7. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. Львів: Магнолія-2006, 2015. 377 с.

10. Стратегія і розвиток бізнесу: метод. рек. до вивч. дисц. / Лохман Н.В., Кореніцина Т.В. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. економіки та бізнесу. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 110 с.

11. Мізюк Б.М, Тучковська І.І., І. В. Артищук І.В. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / Львів: Магнолія-2006. 2015. 411 с.

12. Приймак Н. С., Шаповалова І.В. Ресурсні стратегії в системі забезпечення ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. 2018. Вип. 1 (68). С.39-47.

13. Стратегічний менеджмент: 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. Приймак, Н.С. Іванова, І.В. Шаповалова. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2021. 68 с.

**Тема 9. Портфельні інвестиції в цілях антисипативного управління та управління стратегічною позицією підприємства**  
**Семінар 12. Портфельні інвестиції в цілях антисипативного управління**  
**Семінар з розв'язанням практичних завдань**

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, обговорення розв'язання практичних завдань

**Завдання для самостійної роботи:**

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

*2. Самостійно опрацюйте питання:*

- 1) Принципи формування стратегічного портфелю підприємства.
- 2) Значення портфельного аналізу в процесі стратегічного планування.
- 3) Стратегічні зони господарювання: сутність і параметри виділення із зовнішнього середовища підприємства.

*3. Розв'яжіть тестові завдання*

**1. Стратегія комплектування найважливіших зон господарювання, призначення якої – ефективно балансування напрямків діяльності фірми, пов'язаних з отриманням доходів, розробкою і випуском нових товарів, виходом з ринку, підтриманням наявного рівня продажу**

- А. портфельна стратегія
- В. конкурентна стратегія
- С. ділова стратегія

D. маркетингова стратегія

**2. Певний набір видів діяльності та/або товарів, якими займається підприємство**

- A. господарський портфель
- B. предмет діяльності підприємства
- C. портфель інвестицій
- D. немає правильної відповіді

**3. Напрямок діяльності підприємства з власного місця, цілями та, як наслідок, стратегією**

- A. СБО
- B. СЗГ
- C. БКГ
- D. НН

**4. Кожна бізнес-одиниця має наступні відмінні від інших СБО**

- A. місію та цілі; цільовий ринок
- B. ресурси; конкурентів
- C. конкурентну перевагу; стратегію
- D. усе вищеперераховане

**5. Велика кількість факторів, що використовуються для оцінки СБО (призводить до "втрати" дійсно вагомих для конкретної ситуації факторів, які "губляться" у загальній масі інших)**

- A. недолік портфельного аналізу
- B. перевага портфельного аналізу
- C. відмінність портфельного аналізу
- D. немає правильної відповіді

**6. Перевагою цієї матриці є простота та наглядність представлених можливих стратегій, а недоліком – одностороння орієнтація на розвиток лише двох факторів (товар – ринок)**

- A. матриці Ансоффа
- B. матриці BCG
- C. матриці General Electric/McKinsey
- D. матриці Ф. Котлера

**7. Залежно від позиції в цій матриці розрізняють чотири основні типи СБО: "знаки питання" (*question marks*), "зірки" (*stars*), "дійні корови" (*cash cows*) та "собаки" (*dogs*)**

- A. матриці BCG
- B. матриці Ансоффа
- C. матриці General Electric/McKinsey
- D. матриці Ф. Котлера

**8. За матрицею BCG ця позиція є найбезперспективнішою на ринку; бізнес-одиниці, що потрапили до цієї сфери, перебувають на етапі насичення та стагнації, їх збереження в господарському портфелі зазвичай супроводжується великими витратами коштів за незначних шансів на поліпшення ситуації**

- A. «собаки»
- B. «зірки»
- C. «дійні корови»
- D. «знаки питання»

**9. За матрицею BCG ця бізнес-одиниця – лідер, який перебуває на етапі зростання, приносять певний прибуток, який спрямовується на зміцнення їх власної позиції на ринку**

- A. «зірки»
- B. «собаки»
- C. «дійні корови»
- D. «знаки питання»

**10. Простота використання, наочність представлення управлінських проблем підприємства, можливість використання як моделі для генерування стратегій – це переваги**

- A. матриці BCG
- B. матриці Ансоффа
- C. матриці General Electric/McKinsey
- D. матриці Ф. Котлера

**11. Кількісна оцінка інтегрального критерію конкурентної позиції цієї матриці залежить від таких чинників: відносної частки ринку, рівня прибутку щодо конкурентів, відносного рівня витрат, можливості перевершити конкурентів за якістю товару та цінами, знання споживачів і ринків, адекватності технологічних ноу-хау, наявності потрібних конкурентних переваг, рівня менеджменту**

- A. матриці General Electric/McKinsey
- B. матриці Ансоффа
- C. матриці BCG
- D. матриці Ф. Котлера

**12. Для SPACE-аналізу використовують такі групи критеріїв оцінювання стратегічного стану підприємства**

- A. фінансова сила підприємства, конкурентоспроможність підприємства, привабливість сектора (галузі), стабільність сектора (галузі)
- B. кадрова сила підприємства, конкурентоспроможність підприємства, привабливість регіону, стабільність сектора (галузі)
- C. можливості, загрози, сильні сторони, слабкі сторони

Д. вид ринку, новизна товару, бізнес-процеси, фінансова сила підприємства  
Джерело: [1]

### **Література:**

1. Стратегічний менеджмент: [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
2. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2004. 342 с.
3. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В. та ін. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
4. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
5. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
6. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2019. 343 с.
7. Карабаза І.А., Шаповалова І.В. Стратегічні заходи маркетингового просування національного туристичного продукту на світовий ринок туристичних послуг. *Торгівля і ринок*, 2018. Вип. 43. С.56-68
8. Приймак Н. С., Шаповалова І.В. Ресурсні стратегії в системі забезпечення ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. 2018. Вип. 1 (68). С.39-47.
9. Oksana Hryvkivska, Nataliia Kotvytska, Natalia Ivanova, Nataliia Pryimak, Iryna Salkova. Economic Security Formation of Enterprise Under the Conditions of Steady Development. *European Journal of Sustainable Development* (2021), 10, 1, 561-570.
10. Стратегічний менеджмент: 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. Приймак, Н.С. Іванова, І.В. Шаповалова. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2021. 68 с.

## **Тема 9. Портфельні інвестиції в цілях антисипативного управління та управління стратегічною позицією підприємства**

### **Семінар 13. Управління стратегічною позицією підприємства**

#### **Семінар запитань і відповідей**

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, обговорення розв'язання практичних завдань

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

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

2. *Самостійно опрацюйте питання:*

- 1) Диверсифікація діяльності як складова управління стратегічним портфелем.
- 2) Інструменти портфельного аналізу.
- 3) Матричні інструменти портфельного аналізу підприємства (охарактеризувати стратегічні матриці: Ф. Котлера «Ціна – якість», Витрати – споживча цінність (якість) товару», «Конкурентоспроможність фірми – привабливість галузі (ринку)», «Конкурентний стан фірми – життєвий цикл ринку (продукту)»)

3. *Індивідуальне завдання.*

Провести SPACE-аналіз обраного підприємства.

4. *Розв'яжіть тестові завдання*

### **1. Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) "Зростання / Частка"**

А. дозволяє проаналізувати сектори бізнесу спеціалізованого підприємства або позиції господарських підрозділів диверсифікованої компанії на основі темпів зростання ринку і відносної частки, яку посідає підприємство або його підрозділ на ринку

В. являє собою матрицю, що складається з 9 клітинок для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій і напрямів господарської діяльності організації

С. дозволяє під час прийняття стратегічних управлінських рішень одночасно фокусувати увагу на двох показниках: оцінюванні потоку грошових коштів (короткотерміновий аспект) та прибутковості інвестицій (довготерміновий)

Д. оригінальна методика стратегічного аналізу і планування для визначення оптимальної диверсифікації діяльності багатогалузевої компанії, який можна було б використовувати як на корпоративному рівні, так і на рівні окремих господарських підрозділів

### **2. Позиція «зірки» за матрицею БКГ характеризується наступним**

А. сектори бізнесу, які вважаються найперспективнішими і найціннішими для підприємства

В. відбувається фінансування інших секторів бізнесу, які потребують розвитку або укорінення у відповідній галузі, перебувають серед лідерів у своєму бізнесі, що дозволяє їм "заробляти" значні прибутки

С. працюють у перспективних галузях, але займають недостатньо сильні конкурентні позиції

Д. їхній бізнес розвивається дуже повільно і вони не є лідерами у конкуренції, переважно перетворюються на непотрібний "вантаж" для підприємства

### **3. Позиція «дійні корови» за матрицею БКГ характеризується наступним**

- A. сектори бізнесу, які вважаються найперспективнішими і найціннішими для підприємства
- B. відбувається фінансування інших секторів бізнесу, які потребують розвитку або укорінення у відповідній галузі, перебувають серед лідерів у своєму бізнесі, що дозволяє їм "заробляти" значні прибутки
- C. працюють у перспективних галузях, але займають недостатньо сильні конкурентні позиції
- D. їхній бізнес розвивається дуже повільно і вони не є лідерами у конкуренції, переважно перетворюються на непотрібний "вантаж" для підприємства

#### **4. Позиція «важкі діти» («знаки питання», «дикі кішки») за матрицею БКГ характеризується наступним**

- A. сектори бізнесу, які вважаються найперспективнішими і найціннішими для підприємства
- B. відбувається фінансування інших секторів бізнесу, які потребують розвитку або укорінення у відповідній галузі, перебувають серед лідерів у своєму бізнесі, що дозволяє їм "заробляти" значні прибутки
- C. працюють у перспективних галузях, але займають недостатньо сильні конкурентні позиції
- D. їхній бізнес розвивається дуже повільно і вони не є лідерами у конкуренції, переважно перетворюються на непотрібний "вантаж" для підприємства

#### **5. Позиція «собаки» за матрицею БКГ характеризується наступним**

- A. сектори бізнесу, які вважаються найперспективнішими і найціннішими для підприємства
- B. відбувається фінансування інших секторів бізнесу, які потребують розвитку або укорінення у відповідній галузі, перебувають серед лідерів у своєму бізнесі, що дозволяє їм "заробляти" значні прибутки
- C. працюють у перспективних галузях, але займають недостатньо сильні конкурентні позиції
- D. їхній бізнес розвивається дуже повільно і вони не є лідерами у конкуренції, переважно перетворюються на непотрібний "вантаж" для підприємства

#### **6. Рекомендовані стратегії для секторів бізнесу відповідно до моделі BCG для позиції «зірки»**

- A. намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку
- B. або йти на збільшення присутності на ринку, або зміцнювати позиції, або скорочувати бізнес
- C. намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку
- D. або зберігати свої позиції на ринку, або скорочувати обсяги діяльності, або виводити цей вид бізнесу з господарського портфеля організації

#### **7. Рекомендовані стратегії для секторів бізнесу відповідно до моделі BCG для позиції «дійні корови»**

- A. намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку

- В. або йти на збільшення присутності на ринку, або зміцнювати позиції, або скорочувати бізнес
- С. намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку
- Д. або зберігати свої позиції на ринку, або скорочувати обсяги діяльності, або виводити цей вид бізнесу з господарського портфеля організації

### **8. Диверсифікаційне зростання**

- А. виправдане в тих випадках, коли галузь не дає фірмі можливостей для подальшого зростання або коли можливості зростання за межами цієї галузі є значно привабливішими
- В. означає поповнення номенклатури виробами, які з технічної та / або маркетингової точки зору схожі на існуючі товари фірми
- С. означає поповнення свого асортименту виробами, які жодним чином не пов'язані з тими, що випускаються нині, але можуть викликати інтерес існуючої клієнтури
- Д. тобто поповнення асортименту виробами, що не мають ніякого відношення ні до технології, що використовується фірмою, ні до її нинішніх товарів і ринків

### **9. Концентрична диверсифікація**

- А. виправдане в тих випадках, коли галузь не дає фірмі можливостей для подальшого зростання або коли можливості зростання за межами цієї галузі є значно привабливішими
- В. означає поповнення номенклатури виробами, які з технічної та / або маркетингової точки зору схожі на існуючі товари фірми
- С. означає поповнення свого асортименту виробами, які жодним чином не пов'язані з тими, що випускаються нині, але можуть викликати інтерес існуючої клієнтури
- Д. тобто поповнення асортименту виробами, що не мають ніякого відношення ні до технології, що використовується фірмою, ні до її нинішніх товарів і ринків

### **10. Горизонтальна диверсифікація**

- А. виправдане в тих випадках, коли галузь не дає фірмі можливостей для подальшого зростання або коли можливості зростання за межами цієї галузі є значно привабливішими
  - В. означає поповнення номенклатури виробами, які з технічної та / або маркетингової точки зору схожі на існуючі товари фірми
  - С. означає поповнення свого асортименту виробами, які жодним чином не пов'язані з тими, що випускаються нині, але можуть викликати інтерес існуючої клієнтури
  - Д. тобто поповнення асортименту виробами, що не мають ніякого відношення ні до технології, що використовується фірмою, ні до її нинішніх товарів і ринків
- Джерело: [1]

### **Література:**



1. Стратегічний менеджмент: [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
2. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2004. 342 с.
3. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В. та ін. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
4. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
5. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
6. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2019. 343 с.
7. Карабаза І.А., Шаповалова І.В. Стратегічні заходи маркетингового просування національного туристичного продукту на світовий ринок туристичних послуг. *Торгівля і ринок*, 2018. Вип. 43. С.56-68
8. Приймак Н. С., Шаповалова І.В. Ресурсні стратегії в системі забезпечення ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. 2018. Вип. 1 (68). С.39-47.
9. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях: навч. посібник. [Електронний ресурс] / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова; ред. Н.С. Іванова. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. – 135 с. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/id/eprint/2321>
10. Стратегічний менеджмент: 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. Приймак, Н.С. Іванова, І.В. Шаповалова. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2021. 68 с.

## **Тема 10. Стратегічне планування і контроль, як умова розвитку бізнесу**

### **Семінар 14. Стратегічне планування і контроль, як умова розвитку бізнесу**

#### **Семінар – розгорнута бесіда**

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, підготовка доповідей

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

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

2. *Самостійно опрацюйте питання:*

1) Стратегії розвитку бізнесу.

- 2) Зв'язок стратегічних та оперативних планів на підприємстві
- 3) Роль і значення контролю в ході реалізації стратегії.
- 4) Система показників оцінки стратегії.
- 5) Роль «лідера-стратега» в процесі стратегічного контролю.
- 6) Стратегія та опір їй: причини і типи опору змінам.

### 3. Розв'яжіть тестові завдання

#### 1. Концептуальна система планів на підприємстві охоплює

- A. базовий стратегічний план, тактичний план, оперативний план відділів, програми й плани проекту
- B. стратегічний план, тактичний план, фінансовий план
- C. функціональні довгострокові плани
- D. план санації, функціональні плани

**2. План, у якому описано основні напрямки діяльності підприємства на період від 3 до 5 (10) років і містить корпоративну стратегію, слугує орієнтиром для всіх інших планів і одночасно є обмеженням при прийнятті рішень щодо основних напрямків (продуктів і послуг) і ринків на рівні СБО**

- A. базовий стратегічний план
- B. тактичний план
- C. оперативний план
- D. перспективний план

**3. Основним змістом цього плану є ділові стратегії, спрямовані на зростання, посилення конкурентоспроможності і ліквідацію окремих безперспективних ділянок бізнесу**

- A. тактичний план
- B. базовий стратегічний план
- C. функціональний план
- D. перспективний план

**4. Плани, які регламентують поточну діяльність відділів, служб і бюро з реалізації корпоративної і ділової стратегії кожної СБО, до складу якої ці структурні підрозділи входять**

- A. оперативний план
- B. тактичний план
- C. базовий стратегічний план
- D. перспективний план

#### 5. Прикладами програм розвитку підприємства можуть слугувати

- A. програма підготовки виробництва
- B. розробки і впровадження нового виду продукту
- C. розробки і впровадження нової інформаційної чи мотиваційної системи; проникнення на нові ринки

D. усе вищеперераховане

**6. Документ, що виходить зі стратегічного плану, але досить точно і детально деталізований у своєму значенні, відповідно до якого з кожного напрямку діяльності організації визначається обсяг робіт, зважуються питання забезпечення його виконання, а також збуту готової продукції**

- A. річний план
- B. оперативний план
- C. тактичний план
- D. перспективний план

**7. Планування на підприємстві передбачає передбачення проблеми в діяльності підприємства до того, як вони виникнуть, виключити ймовірність поспішних рішень, що мають доцільність в дану хвилину**

- A. призначення планування
- B. основна мета планування
- C. процес планування
- D. детермінанти планування

**8. Визначення необхідних для діяльності підприємства виробничо-фінансових операцій, їхня конкретизація в часі і за підрозділами підприємства, визначення необхідного розміру ресурсів і джерел фінансування, що забезпечують реалізацію поставлених цілей діяльності**

- A. основна мета планування
- B. призначення планування
- C. процес планування
- D. детермінанти планування

**9. Вирішення, поряд технічними й економічними проблемами, проблем забезпечення відповідності міжнародним вимогам показників екологічності безпеки і ергономічності, випущених товарів і функціонування фірми, а також показників соціального розвитку колективу**

- A. соціальна орієнтація плану
- B. технологічна орієнтація плану
- C. економічна орієнтація плану
- D. екологічна орієнтація плану

**10. Фундаментальна зміна організації, що стосується її місії й організаційної культури**

- A. перебудова організації
- B. радикальне перетворення
- C. помірне перетворення
- D. звичайні зміни

**11. Процес, який складається з установлення стандартів, виміру фактично досягнутих успіхів і проведення корекції в тому разі, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів**

- A. процес контролю
- B. процес розвитку
- C. процес стратегічного управління
- D. процес стандартизації

**12. Виконання функціональних та ресурсних стратегій здійснюється**

- A. на середньому та нижньому рівнях управління
- B. на вищому рівні управління
- C. державними органами
- D. міжнародними організаціями

**13. Цілі підприємства, які передбачають**

- A. забезпечення виживання
- B. проведення антикризової політики
- C. потенціал успіху
- D. усе вищеперераховане

**14. Забезпеченість прибутковості та ліквідності підприємства має місце**

- A. при оперативному контролі
- B. при стратегічному контролі
- C. при фінансовому контролі
- D. при маркетинговому контролі

**15. Аналіз ринку, аналіз конкурентів, аналіз систем рішень**

- A. методи та інструменти стратегічного контролю
- B. методи та інструменти оперативного контролю
- C. методи та інструменти фінансового контролю
- D. методи та інструменти виробничого контролю

Джерело: [2]

### **Література:**

1. Стратегічний менеджмент: [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

2. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2004. 342 с.

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

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

5. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2019. 464 с.

6. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

7. Лефлі А., Роджер М. Безпрограшна стратегія. Як уникнути промахів у бізнесі. К.: Наш формат, 2018. 288 с.

8. Стратегічний менеджмент: 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. Приймак, Н.С. Іванова, І.В. Шаповалова. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2021. 68 с.

9. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях: навч. посібник. [Електронний ресурс] / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова; ред. Н.С. Іванова. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. – 135 с.

10. Стратегія і розвиток бізнесу: метод. рек. до вивч. дисц. / Лохман Н.В., Кореніцина Т.В. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. економіки та бізнесу. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 110 с.

Навчальне видання

*Приймак Наталія Сергіївна,  
Лохман Наталя Володимирівна*

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування  
Кафедра економіки та бізнесу

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ  
СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Ступінь: магістр

Формат 60×84/8. Ум. др. арк. 1,5.

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.