

ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО – ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
УНІВЕРСИТЕТУ «УКРАЇНА»  
Кафедра бізнесу та права

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ  
ПРАКТИЧНИХ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ  
З САМОСТІЙНОЇ ПОЗААУДИТОРНОЇ  
РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

*з дисципліни*

*„Стратегічне управління”*

*(для підготовки магістрів зі спеціальності «Фінанси, банківська  
справа та страхування», «Менеджмент» та бакалаврів зі  
спеціальності  
«Менеджмент»)*

Методичні вказівки до виконання практичних індивідуальних завдань з самостійної позааудиторної роботи студентів «Стратегічне управління» (для підготовки фахівців зі спеціальності „Фінанси, банківська справа та страхування” та спеціальності „Менеджмент”). – Вінниця: ВСЕ2, 2021 р., 23 с.

Укладач: К.Е.Н., ДОЦЕНТ ШВЕД В.В.

Методичні вказівки схвалено на засіданні кафедри *бізнесу та права*

Протокол від 01 вересня 2022 року № 1

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

## Вступ

*Мета* вивчення дисципліни є формування у майбутніх менеджерів знань з питань стратегічного менеджменту підприємства, оволодіння ними інструментарієм, методикою розроблення стратегій розвитку підприємства та набуття практичних вмінь і навичок щодо використання концепції стратегічного управління в діяльності підприємства.

Завданням вивчення дисципліни „ Стратегічне управління” є теоретична підготовка студентів з питань:

- сутності основних понять і категорій стратегічного управління;
- еволюції стратегічного управління;
- змісту процесів та технологій стратегічного управління;
- принципів та функцій стратегічного управління;
- сутності та класифікації стратегій підприємства;
- процесу стратегічного планування;
- формування стратегічних цілей;
- генерування стратегічних альтернатив;
- визначення стратегічної позиції підприємства;
- формування стратегічного потенціалу;
- управління стратегічними змінами у підприємстві;

а також практична підготовка та уміння з питань:

- оцінки зовнішнього оточення;
- організація стратегічного планування;
- визначення стратегічних цілей;
- розробки стратегії;
- формування стратегічного плану;
- проведення стратегічної сегментації;
- оцінки діючої стратегії;
- оцінки конкурентоспроможності потенціалу;
- визначення конкурентного статусу підприємства;
- оцінки стратегічної позиції;
- складання програми стратегічних змін.

Життєва необхідність у використанні стратегічного управління, як одного з найефективніших і найпрогресивніших засобів управління організацією, спонукається розвитком ринкових відносин, зростаючою конкуренцією на будь-якому ринку.

Тільки чітко уявляючи місце своєї компанії на ринку, враховуючи його особливості, менеджер може вирішити такі життєво важливі питання: яким бізнесом займатись, що необхідно зробити сьогодні для успіху завтра і яким чином цього добиватися, які перспективи у фірми, які можливості має компанія і як ними скористатися. Для ефективного управління необхідно володіти аналітичним, стратегічним мисленням, вміти завчасно передбачати результати прийнятих стратегічних рішень.

Завжди існує тісний зв'язок між минулим, сучасним і майбутнім станом ефективності діяльності підприємства. При цьому саме майбутній стан має характеризувати рівень отриманого кінцевого результату діяльності підприємства і створених протягом певного періоду можливостей розвитку і можливостей занепаду. Тому сучасним менеджерам доводиться ретельно аналізувати зовнішнє середовище для своєчасного внесення змін у вибраний курс фірми.

Дисципліна „ Стратегічне управління” вивчається на основі базової загальноекономічної та правової підготовки студентів, вивчення таких дисциплін, як: „Основи менеджменту”, „Дослідження операцій”, „Планування виробництва”, „Логістика”, „Економіка підприємства”.

Методика вивчення курсу базується на основі лекцій, семінарських та практичних занять, які передбачають аналіз конкретних ситуацій, ділові ігри, тестування та самостійної поза аудиторної роботи студентів.

Класичною концепцією вивчення курсу „ Стратегічне управління ” є така: розробка місії та основних цілей організації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, SWOT-аналіз, розробка стратегічного плану, розробка заходів щодо впровадження вибраних стратегій.

## ТЕМА 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ

### *Питання, що вивчаються:*

1. Концептуальні підходи до управління організацією.
2. Передумови формування системи стратегічного управління.
3. Переваги стратегічного підходу до управління.
4. Методологічні та методичні підходи в стратегічному управлінні.
5. Специфіка стратегічного управління.
6. Основні складові системи стратегічного управління і характеристика етапів процесу управління.
7. Еволюція стратегічного управління.

### *Методичні вказівки до вивчення теми:*

При вивченні цієї теми слід звернути увагу на концепцію стратегічного управління організацією, уявити передумови формування системи стратегічного управління та еволюцію системи стратегічного управління. Крім того, слід зрозуміти специфіку стратегічного управління та його складових. Потім можна буде перейти до розгляду моделей стратегічного управління.

### *Тестові завдання:*

1. Детальний, всебічний, комплексний план, набір дій і рішень, які керівництво розробляє та приймає для досягнення цілей фірми:
  - а) стратегія;
  - б) місія;
  - в) політика;
  - г) тактика.
2. Забезпечення впровадження інновацій і змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та забезпечення майбутніх змін у діяльності – це основне завдання, яке вирішує:
  - а) політика;
  - б) тактика;
  - в) стратегія;
  - г) планування.
3. Стратегію підприємства здебільшого розробляє:
  - а) найвище керівництво;
  - б) керівники всіх рівнів управління;
  - в) керівники функціональних служб;
  - г) всі бажаючі.
4. Прагненням до поліпшення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців характеризується:

- а) товарна орієнтація ринку;
- б) збутова орієнтація;
- в) ринкова орієнтація діяльності фірм;
- г) маркетингова орієнтація діяльності фірм.

5. Забезпеченням максимізації збуту за допомогою реклами та інших методів впливу на покупця з метою примусити його здійснити покупку характеризується:

- а) товарна орієнтація ринку;
- б) збутова орієнтація;
- в) ринкова орієнтація діяльності фірм;
- г) маркетингова орієнтація діяльності фірм.

6. Відбір товарів найвищої якості, що мають найбільший попит і забезпечують максимальний продаж передбачає:

- а) товарна орієнтація ринку;
- б) збутова орієнтація;
- в) ринкова орієнтація діяльності фірм;
- г) маркетингова орієнтація діяльності фірм.

7. Головна, загальна ціль організації, яка визначає причину її існування:

- а) місія;
- б) стратегія;
- в) стратегічний план;
- г) отримання прибутку.

8. Конкретизує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях:

- а) стратегічний план;
- б) місія;
- в) довгострокова ціль;
- г) прогноз.

9. Формулювання місії має охоплювати:

- а) завдання фірми з погляду її основних послуг і виробів, ринків і технологій, тобто якою підприємницькою діяльністю займається фірма;
- б) зовнішнє середовище стосовно фірми, яке визначає її робочі принципи;
- в) культуру організації, тобто який робочий клімат існує в середині фірми і яких людей він приваблює;
- г) всі відповіді правильні.

10. Процес, який допомагає розпізнати можливості та загрози для досягнення цілей організації:

- а) аналіз зовнішнього середовища;
- б) аналіз внутрішнього середовища;
- в) прогнозування;
- г) реалізація стратегії.

### **Питання для самоконтролю:**

1. В чому сутність поняття стратегічного управління?
2. Які чинники мають вплив на характеристику системи стратегічного управління.
3. Які переваги стратегічного підходу до управління підприємством?
4. Дати визначення місії організації.
5. В чому полягає стратегічний аналіз організації?
6. Дати визначення стратегії компанії.
7. Що входить до процесу реалізації стратегії?
8. Які передумови формування системи стратегічного управління в Україні?
9. Які етапи розвитку корпоративного управління?

## **ТЕМА 2. МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

### ***Питання, що вивчаються:***

1. Сучасні парадигми стратегічного управління.
2. Характеристика та види систем управління в умовах мінливого середовища.
3. Еволюція систем загальнофірмового управління.

### ***Методичні вказівки до вивчення теми:***

Необхідно спочатку визначитись у сучасних парадигмах стратегічного управління, завдяки чому сьогодні в Україні формується нова система поглядів на управління економікою. Принципи нової системи поглядів на управління мають складати основи системи вдосконалення управління організаціями. Слід звернути увагу на те, що в умовах мінливого середовища можливі різні системи управління: управління на основі контролю, управління на базі екстраполяції, управління на базі передбачення змін, на основі гнучких екстрених рішень, управління шляхом ранжування стратегічних задач та інші теж. Враховувати потрібно і те, що системи загальнофірмового управління еволюціонують.

### ***Тестові завдання:***

1. В процесі аналізу зовнішнього середовища спеціалісти повинні:
  - а) виявити внутрішні слабкі сторони організації;
  - б) розкрити внутрішні можливості і той потенціал, на якій може розраховувати фірма у конкурентній боротьбі;
  - в) вирішити у якому стані знаходиться організація, чого вона має досягти і що для цього треба зробити;
  - г) всі відповіді правильні.
2. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє організації:

- а) своєчасно дати прогноз появи загроз і можливостей;
- б) розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачуваних обставин;
- в) розробити стратегію, яка дозволить організації досягнути цілей і перетворити потенційні загрози на вигідні можливості;
- г) всі відповіді правильні.

3. До економічних чинників, які враховують в процесі аналізу зовнішнього середовища належать:

- а) митна, кредитна політика місцевої влади;
- б) рівень зайнятості, платіжний баланс країни, середньорічний темп інфляції, стабільність валюти;
- в) зміна демографічних умов, рівень конкуренції;
- г) оцінка поточних стратегій конкурентів, аналіз майбутніх цілей конкурентів.

4. До політичних чинників, які враховують в процесі аналізу зовнішнього середовища належать:

- а) середньорічний темп інфляції, рівень розвитку фінансової системи держави;
- б) показники податкової системи та зовнішньоекономічної діяльності країни, дефіцит бюджету країни;
- в) угоди щодо тарифів і торгівлі між країнами, нормативні акти місцевих органів влади й уряду;
- г) життєві цикли різних товарів і послуг, рівень доходів населення.

5. До ринкових чинників, які враховують в процесі аналізу зовнішнього середовища належать:

- а) легкість виходу на ринок, рівень конкуренції, життєві цикли різних товарів і послуг;
- б) кредитна політика місцевих органів влади, дефіцит бюджету;
- в) середньорічний темп інфляції, платіжний баланс країни;
- г) оцінка поточних стратегій конкурентів, аналіз майбутніх цілей конкурентів.

16. Чинники зовнішнього середовища, які містять багато характеристик, що впливають безпосередньо на ефективність роботи організації, і їх аналіз дозволяє керівництву фірми уточнити стратегію організації та закріпити її позиції на ринку:

- а) соціальні чинники;
- б) чинники конкуренції;
- в) економічні чинники;
- г) ринкові чинники.

7. Аналіз цих чинників набув важливого значення для вітчизняних організацій після відмови від державної монополії на зовнішню торгівлю:

- а) ринкові чинники;
- б) міжнародні чинники;
- в) чинники конкуренції;



г) технологічні чинники.

8. Процес, за допомогою якого проводиться діагноз внутрішніх проблем організації:

- а) внутрішній аудит;
- б) аналіз зовнішнього середовища;
- в) аналіз внутрішнього середовища;
- г) PEST-аналіз.

9. Сфера внутрішнього середовища організації, яка охоплює всі процеси, пов'язані з реалізацією продукції:

- а) фінансова;
- б) маркетингова;
- в) виробнича;
- г) організаційна.

10. Сфера внутрішнього середовища організації, яка охоплює технологію виготовлення продукції, постачання і ведення складського господарства, здійснення досліджень і нових розробок:

- а) організаційна;
- б) фінансова;
- в) виробнича;
- г) маркетингова.

#### ***Питання для самоконтролю:***

1. Визначити парадигму стратегічного управління.
2. Назвати види систем управління в умовах мінливого середовища.
3. Які відмінності стратегічного менеджменту від стратегічного планування?
4. В чому сутність ієрархії стратегії корпорації?
5. Навести основні етапи розвитку систем загальнофірмового управління.
6. В чому сутність системи управління на основі екстраполяції?
7. За якими параметрами дають порівняльні характеристики загальнофірмових систем управління?

### **ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИБІР СТРАТЕГІЧНИХ ПОЗИЦІЙ**

#### ***Питання, що вивчаються:***

1. Моделі і методи аналізу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства.
2. Стратегічний аналіз як основа визначення стратегічної позиції підприємства.

### **Методичні вказівки до вивчення теми:**

При вивченні даної теми слід звернути уваги, що дана тема досить обширна, тобто в ній розглядаються зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, де слід звернути увагу на визначення та особливості критичних точок підприємства. Вивчаючи організаційні середовища підприємства необхідно вміти збирати і оцінювати інформацією про ці середовища. Необхідно також засвоїти методи аналізу зовнішнього середовища та методи аналізу галузі. Необхідно також навчитись проводити обстеження сильних та слабких сторін підприємства (будувати матриці SWOT-аналізу).

Стратегічні позиції підприємства слід визначити через проведення стратегічного аналізу. Тут необхідно виділяти стратегічні зони господарювання і відповідні стратегічні одиниці бізнесу. Потрібно вивчити особливості управління „стратегічним набором” СЗГ.

### **Тестові завдання:**

1. Метод, який дозволяє провести вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища організації, виявити спочатку сильні та слабкі сторони, а так же загрози і можливості, а далі – встановити зв'язки між ними і визначити як їх можна використати під час формування стратегії:
  - а) SWOT-аналіз;
  - б) PEST-аналіз;
  - в) “мозковий штурм”;
  - г) матриця БКГ.
2. За рівнем управління, на якому розробляють стратегію, розрізняють:
  - а) корпоративну, ділову, функціональну, оперативну стратегію;
  - б) стратегію зростання, стабілізації, скорочення;
  - в) активну, пасивну стратегію;
  - г) фінансову, соціальну, адаптивну стратегію.
3. За стадією “життєвого циклу” підприємства розрізняють:
  - а) корпоративну, ділову, функціональну, оперативну стратегію;
  - б) стратегію зростання, стабілізації, скорочення;
  - в) активну, пасивну стратегію;
  - г) фінансову, соціальну, адаптивну стратегію.
4. За характером поведінки організації на ринку розрізняють:
  - а) корпоративну, ділову, функціональну, оперативну стратегію;
  - б) стратегію зростання, стабілізації, скорочення;
  - в) активну, пасивну стратегію;
  - г) фінансову, соціальну, адаптивну стратегію.
5. Активна стратегія характеризується:
  - а) диверсифікацією, технологічною орієнтацією, наступальністю;
  - б) концентрацією діяльності фірми на визначеному сегменті ринку;
  - в) ринковою орієнтацією, оборонною стратегією;
  - г) використанням вже перевічених управлінських рішень і методів.

6. Пасивна стратегія характеризується:
- а) постійним розширенням діяльності;
  - б) концентрацією діяльності фірми на визначеному сегменті ринку;
  - в) оборонною стратегією;
  - г) правильно п. б) та в).
7. Рецептна форма пасивної стратегії характеризується:
- а) постійним розширенням діяльності;
  - б) використанням вже перевірених управлінських рішень і методів;
  - в) намаганням утриматися серед новаторських фірм, якнайшвидше використовуючи нові рішення, продукцію;
  - г) правильно п. а) та б).
8. Адаптивна форма пасивної стратегії характеризується:
- а) постійним розширенням діяльності;
  - б) використанням вже перевірених управлінських рішень і методів;
  - в) намаганням утриматися серед новаторських фірм, якнайшвидше використовуючи нові рішення, продукцію;
  - г) правильно п. а) та б).
9. Пасивна стратегія може набувати двох форм:
- а) рецептної і активної стратегії;
  - б) функціональної і оперативної;
  - в) зростання і скорочення;
  - г) стабілізації і дестабілізації.
10. Основний напрям дій, слідування якому в довгостроковій перспективі має привести організацію до мети – це:
- а) стратегія;
  - б) місія;
  - в) тактика;
  - г) управління.

***Питання для самоконтролю:***

1. Що є критичними точками організаційного середовища підприємства?
2. Як оцінюється інформація про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства?
3. В чому сутність методу SWOT?
4. Охарактеризувати модель аналізу конкуренції в галузі за М.Портером.
5. Дати визначення поняттю „стратегічна група конкурентів”.
6. Назвіть методи та моделі, що використовують для аналізу внутрішнього середовища підприємства.
7. В чому полягає сутність бізнес-стратегії?
8. Дати визначення СЗГ і СОБ.
9. Як здійснюється процес стратегічної сегментації ринку?
10. Перерахуйте ключові фактори успіху у СЗГ.

11. В чому полягає привабливість СЗГ?
12. В чому сутність стратегії синергізму?

#### **ТЕМА 4. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

##### ***Питання, що вивчаються:***

1. Стратегічне планування, його специфіка, відмінності, принципи та значення.
2. Підходи до організації стратегічного планування на підприємстві.
3. Процес стратегічного планування та характеристика його етапів.

##### ***Методичні вказівки до вивчення теми:***

Слід звернути увагу на історію розвитку процесів планування господарської діяльності і значення стратегічного планування у стратегічному управлінні. В стратегічному плануванні необхідно виділити основні його принципи та підходи до його здійснення.

Потім більш детально проаналізувати етапи стратегічного планування.

##### ***Тестові завдання:***

1. Найбільш поширений компонент формального планування:
  - а) проноз;
  - б) кошторис;
  - в) бюджет;
  - г) штатний розпис.
2. Загальні орієнтири для дій і прийняття рішень:
  - а) правила;
  - б) політика;
  - в) тактика;
  - г) процедури.
3. Опис дій, які варто починати в тій чи іншій ситуації:
  - а) тактика;
  - б) правила;
  - в) політика;
  - г) процедури.
4. Вони точно вказують, що повинно бути зроблено в конкретній специфічній ситуації:
  - а) тактика;
  - б) політика;
  - в) правила;
  - г) процедури.
5. Конкретні короткострокові стратегії (поточні річні плани) – це:
  - а) тактика;

- б) політика;
- в) процедури;
- г) правила.

6. Діяльність з оцінки стану організації з метою визначення проблем її розвитку й імовірності настання кризи:

- а) внутрішній аналіз;
- б) діагностика;
- в) зовнішній аналіз;
- г) управлінське консультування.

7. Основним завданням заключного етапу стратегічного планування є визначення ступеня досягнення мети, виявлення проблем і перешкод, визначення причин виникнення цих проблем:

- а) аналіз зовнішнього середовища;
- б) розробка стратегії;
- в) оцінка реалізації стратегії;
- г) визначення цілей діяльності.

8. Вищий пріоритет для компанії мають:

- а) фінансові і стратегічні цілі;
- б) цілі функціональних служб;
- в) цілі материнської компанії;
- г) всі відповіді правильні.

9. Цілі, які відтворюють нагальні потреби компанії для забезпечення її нормальної роботи й ефективної віддачі результатів, тобто визначають у цілому умови виживання компанії:

- а) загальні цілі;
- б) стратегічні цілі;
- в) фінансові цілі;
- г) специфічні цілі.

10. Цілі, які стосуються більшою мірою напряму зміцнення становища компанії в галузі, збереження і підвищення її довгострокових конкурентних позицій на ринку:

- а) загальні цілі;
- б) стратегічні цілі;
- в) фінансові цілі;
- г) специфічні цілі.

**Питання для самоконтролю:**

1. Чим відрізняється стратегічне від довгострокового планування?
2. Які принципи характерні для планування? Поясніть їх.
3. Як організують стратегічне планування на підприємстві?
4. Дайте визначення процесу стратегічного планування і поясніть на схемі.
5. Що являє собою місія організації?
6. Які загальні цілі економічної організації?

7. Які сфери встановлення цілей організації?
8. Яким має бути контроль в системі стратегічного планування?
9. Що входить до системи стратегічних планів?
10. Визначте сферу стратегічного планування.

## **ТЕМА 5. ВИБІР СТРАТЕГІЇ ТА СКЛАДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ**

### ***Питання, що вивчаються:***

1. Стратегія за формою та змістом.
2. Визначення стратегічних потреб підприємства та вибір стратегії.
3. Процес визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства.
4. Стратегічний план, його структура і характеристика розділів.
5. Стратегічний контроль в процесі реалізації стратегії.
6. Оцінка ефективності діючих стратегій.

### ***Методичні вказівки до вивчення теми:***

Вивчення теми слід розпочати з визначення поняття „стратегія” та з ознайомленням зі школами стратегічного управління. Звернути увагу слід на процес вибору стратегії підприємства, який складається із трьох етапів: розробка, удосконалення і аналіз (оцінка).

Необхідно в'яяснити як складається стратегічний план та його розділи, а також, як здійснюється контроль у процесі реалізації стратегії. Звернути слід увагу на формування стратегії та багато бізнесових підприємств та на оцінку ефективності стратегій підприємства.

### ***Тестові завдання:***

1. Варіант стратегії, що включає концентрацію на певного покупця чи кінцеве використання продукту, яких не помітили чи якими знехтували лідери галузі:
  - а) стратегія вільної ніши;
  - б) стратегія індивідуального іміджу;
  - в) стратегія задоволеного послідовника;
  - г) стратегія “найкращої якості”.
2. Найчастіше переваги малих за розміром фірм можуть бути збільшені і прибуткова конкурентна позиція досягнута шляхом:
  - а) розвитку технічної експертизи, що буде високо оцінена покупцями;
  - б) активного розвитку нових зразків продукції для покупців у цільових ринкових сегментах;
  - в) використання інноваційних підприємницьких підходів для того, щоб переграти неповоротких ринкових лідерів;
  - г) всі відповіді правильні.

3. Метод управління, що володіє потенційними можливостями об'єднати планування і контроль:

- а) стратегічне управління;
- б) управління за цілями;
- в) оперативне управління;
- г) стратегічне планування.

4. Альтернативи – шляхи розвитку підприємства, на яких базуються стратегії:

- а) обмеження зростання, зростання, скорочення і поєднання цих варіантів;
- б) зародження, розвиток, стабілізація, скорочення;
- в) зародження, розширення, стабілізація, закриття;
- г) не має правильної відповіді.

5. Модель, яка до початку 80-х рр. ХХ століття у США являла собою самий популярний і поширений інструмент стратегічного управління, особливо серед найбільшій компанії:

- а) стратегічне планування;
- б) матриця БКГ;
- в) “управлінська сітка” Блейка-Моутон;
- г) матриця І.Ансоффа.

6. Матриця формату 3x3, що використовується для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій різних бізнесів в організації:

- а) матриця McKiney;
- б) матриця БКГ;
- в) “управлінська сітка” Блейка-Моутон;
- г) матриця І.Ансоффа.

7. Значення даної функціональної стратегії зростає в наукомістких сферах бізнесу, в її основі знаходиться управління дослідженнями, розробками, створення та використання нововведень різних типів:

- а) інноваційна стратегія;
- б) виробнича стратегія;
- в) фінансова стратегія;
- г) стратегія управління персоналом підприємства.

8. В межах даної стратегії приймаються рішення щодо розвитку власної науково-технічної бази, проведення досліджень самостійно чи в кооперації з іншими організаціями:

- а) інноваційна стратегія;
- б) стратегія управління персоналом підприємства;
- в) фінансова стратегія;
- г) виробнича стратегія.

9. В межах даної стратегії приймаються рішення щодо придбання ліцензій на право виробництва товарів та послуг, управління новими проектами та програмами:

- а) інноваційна стратегія;
- б) виробнича стратегія;

- в) фінансова стратегія;
  - г) маркетингова стратегія.
10. Стратегія фінансування включає:
- а) визначення методів фінансування;
  - б) управління рухом фінансових ресурсів та капіталу;
  - в) фінансову планування;
  - г) всі відповіді правильні.

#### ***Питання для самоконтролю:***

1. Дайте визначення стратегії, як набору правил.
2. Назвати рівні стратегії в системі стратегічного управління?
3. Навести приклад школи стратегії.
4. В чому сутність процесу вибору стратегії підприємства?
5. Як оцінюють обрану стратегію?
6. Назвати методи і моделі, що використовують для оцінювання стратегії.
7. Як визначити стратегічні альтернативи розвитку підприємства?
8. Що являє собою портфель стратегій підприємства?
9. Наведіть структуру стратегічного плану.
10. Охарактеризувати стратегічний контроль в процесі реалізації стратегії.
11. Як оцінюють ефективність діючої стратегії?
12. Які характерні риси внутрішньої та зовнішньої ефективності стратегій підприємства?

### **ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

#### ***Питання, що вивчаються:***

1. Поняття та елементи стратегічного потенціалу підприємства.
2. Особливості управління стратегічним потенціалом підприємства. Фактори, що впливають на вибір стратегії.
3. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства.
4. Підходи до формування стратегічного потенціалу підприємства.
5. Методи та рівні оцінювання конкурентноздатності потенціалу підприємства.

#### ***Методичні вказівки до вивчення теми:***

Перш за все необхідно визначити, що відносять до стратегічного потенціалу підприємства, та що собою являють його елементи. Потім потрібно в'яснити особливості управління стратегічним потенціалом підприємства, оцінюючи фактори, що впливають на нього.



Розглядаючи підходи до формування стратегічного потенціалу підприємства, необхідно розглядати це під кутом зору конкурентоспроможності його у порівнянні з іншими підприємствами.

В кінці слід розглянути питання оцінки конкурентоздатності потенціалу підприємства.

### *Тестові завдання:*

1. Під потенціалом підприємства в стратегічному управлінні розуміється:
  - а) можливість підприємства до швидкої самоліквідації;
  - б) підприємницькі здібності головного менеджера;
  - в) сукупність можливостей підприємства з випуску товарів і послуг;
  - г) обсяг обробленої інформації, її достовірність, своєчасність;
  - д) менеджмент, як сукупність теорії, знань та вмінь.
2. Яке з визначень терміну “гомеостазис” (відносна динамічна постійність внутрішнього середовища) вірне?
  - а) відповідність попиту і пропозиції всіх наявних в системі ресурсів;
  - б) циклічне повторювання однієї й тієї ж послідовності станів системи;
  - в) стан рівноваги відкритої системи в її взаємодії з оточуючим середовищем.
3. Яке з визначень терміну “стійкість системи” вірне?
  - а) здатність системи змінюватися під впливом оточуючого середовища;
  - б) здатність системи зберігати рух за наміченою траєкторією або запланований режим функціонування;
  - в) здатність системи зберігати свою внутрішню структуру, незважаючи на негативний вплив чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.
4. “Конкурентоспроможність підприємства” – це:
  - а) здатність підприємства протистояти конкурентам;
  - б) ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо здобуття й утримання протягом тривалого часу конкурентної переваги;
  - в) здатність підприємства продавати такий товар, що користується попитом на ринку;
  - г) спроможність підприємства функціонувати на ринку.
5. Яка з наведених категорій має найбільше значення з точки зору економічної стратегії?
  - а) конкурентоспроможність національної економіки;
  - б) конкурентоспроможність галузі;
  - в) конкурентоспроможність підприємства;
  - г) конкурентоспроможність товару (послуг).
6. Які з наведених чинників не впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства?
  - а) ресурси (потенціал) і продуктивне їх використання;
  - б) завантаження виробничих потужностей;
  - в) вміння керівництва підприємства отримувати пільгові кредити;
  - г) зв'язки керівництва з керівниками регіону, країни, з засобами масової

інформації;

7. Відмінними рисами категорій “конкурентоспроможність товару” і “конкурентоспроможність підприємства” є:

- а) предмет застосування (конкретний вид продукції чи вся її номенклатура);
- б) перший термін застосовується на рівні підприємства, другий – на рівні галузі і національної економіки;
- в) перший термін застосовується в оперативному управлінні, другий – в стратегічному.

8. Оцініть співвідношення термінів “конкурентоспроможність підприємства” і “стійкість виробничо-господарської діяльності”:

- а) терміни вживаються як синоніми;
- б) термін “конкурентоспроможність підприємства” більш широкий ніж “стійкість виробничо-господарської діяльності”;
- в) термін “конкурентоспроможність підприємства” входить складовою частиною в поняття “стійкість виробничо-господарської діяльності”;
- г) терміни не мають нічого спільного.

9. Яке з визначень терміну “синергічний ефект” вірне?

- а) ефект від внутрішньосистемних зв’язків елементів системи;
- б) результат саморегулювання системи;
- в) ефект, що виникає при кооперованій дії незалежних елементів системи, який за своїм рівнем перевищує сумарний ефект цих елементів;
- г) ефект протидії системи впливу зовнішніх чинників.

13. Самоорганізація системи – це:

- а) здатність системи змінювати суттєві параметри її функціонування зі змінами оточуючого середовища;
- б) здатність системи змінювати внутрішню структуру і організацію у відповідь на зміни оточуючого середовища;
- в) здатність до самостійного коригування стратегічних цілей системи.

#### ***Питання для самоконтролю:***

1. Що означає поняття „стратегічний потенціал підприємства”?
2. Які елементи входять до стратегічного потенціалу підприємства?
3. Які ресурси, що входять до стратегічного потенціалу підприємства, можна віднести до якісних ресурсів?
4. В чому полягає конкурентоздатність стратегічного потенціалу?
5. Які є методи оцінювання конкурентоздатності стратегічного потенціалу підприємства?
6. Що означає поняття „конкурентний статус підприємства”?
7. Чим відрізняються поняття „конкурентоздатність” і „конкурентоспроможність”?

## ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### *Питання, що вивчаються:*

1. Особливості планово-управлінської діяльності в системі стратегічного управління.
2. Об'єктивізація стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії.
3. Відповідність управлінської структури підприємства обраній стратегії.
4. Корпоративна культура в системі підтримки стратегії підприємства.

### *Методичні вказівки до вивчення теми:*

Тут слід звернути увагу на особливості планово-управлінської діяльності в системі стратегічного управління, на об'єктивність стратегічних змін і на відповідність управлінської структури підприємства обраній стратегії. Слід пам'ятати, що будь-які стратегічні зміни можуть визвати опір працівникам та колективу. Тому важливо звернути увагу на корпоративну культуру в системі підтримки корпоративної стратегії.

### *Тестові завдання:*

1. В системі стратегічного управління до координації діяльності підприємства розрізняють наступні підходи:
  - а) централізований; децентралізований;
  - б) тактичний; оперативний; адаптивний;
  - в) централізований; проміжний; децентралізований.
2. Загальна схема управління на основі вибору стратегічних позицій підприємства орієнтує його на реалізацію потенційних можливостей:
  - а) по функціям; загального управління;
  - б) по окремим виробничим підрозділам; по взаємодії з зовнішнім середовищем;
  - в) по функціям; по цілям; по взаємодії з зовнішнім середовищем.
3. Головним недоліком централізованої системи координації діяльності підприємства є:
  - а) посилення конкуренції між підрозділами;
  - б) збільшення витрат на підтримку ефективного функціонування системи збору та обробки інформації за рахунок дублювання робіт;
  - в) перевищення витрат на обробку багатопрофільної інформації над „ефектом масштабу”.
4. Основним критерієм ефективності управління в стратегічному управлінні підприємства є:
  - а) точність передбачення змін у зовнішньому середовищі та наявність часу на адаптацію;

- б) прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу;
- в) прибутковість, оптимізація виробничого процесу та ефективний розподіл ресурсів між підрозділами;
- г) відстеження та адаптація до змін оточенні, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі.

5. Обмежене право використовувати ресурси підприємства та спрямування зусиль співробітників на виконання визначених завдань – це:

- а) відповідальність;
- б) повноваження;
- в) функція;
- г) делегування.

6. До системи стратегічного управління не входить:

- а) вибір стратегії;
- б) аналіз середовища;
- в) визначення місії і цілей;
- г) аналіз причин формування кризового стану суб'єкта господарювання;
- д) оцінка і контроль реалізації стратегії.

7. Стратегічний контроль спрямований на:

- а) з'ясування того, в якій мірі реалізація стратегії приводить до досягнення цілей підприємства;
- б) оцінку стану підконтрольного об'єкта відповідно до прийнятих стандартів та вимог законодавства;
- в) аналіз причин формування кризового стану суб'єкта господарювання;
- г) бенчмаркінг.

8. До ознак нестратегічного управління на підприємстві відносяться:

- а) планування діяльності виходячи з того, що зовнішнє середовище буде якісно змінюватись;
- б) формування програм дій починається з аналізу ресурсів і можливостей їх раціонального використання;
- в) визначення місії і цілей підприємства.

9. Якісні бік критеріїв оцінки ефективності діяльності в стратегічному управлінні виступають:

- а) орієнтири;
- б) показники лідерів в галузі;
- в) рівні ризику і невизначеності зовнішнього середовища;
- г) допустимі норми відхилення.

10. Організаційна концепція підприємства відображає:

- а) принципи планування конкурентної боротьби на ринку;
- б) формування програм дій з підвищення можливостей раціонального використання стратегічних ресурсів;
- в) правила, за котрими встановлюються відношення та процедури всередині підприємства.

***Питання для самоконтролю:***

1. В чому проявляються особливості планово-управлінської діяльності в стратегічному управлінні?
2. Які вимоги є базовими щодо змін при реалізації стратегії?
3. В чому сутність „семи S фірми Мак Кінсі”?
4. Як розуміти відповідність управлінської структури підприємства обраній стратегії?
5. Сутність поняття корпоративної культури.
6. Як формується мотивація персоналу в підтримку реалізації стратегії?
7. Як формується стратегічна поведінка виконавців?
8. В чому полягає керівництво процесами стратегічних змін?
9. Що означає термін „стратегічно орієнтоване підприємство”?

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління. 2007. – 496 с.
2. Ansoff, I., 'Strategies of diversification', Harvard Business Review 25(5), Harvard Business School Publishing, 1957
3. Боковець В.В., Швед В.В. Стратегічне управління. Вінниця.: Твори. 2012. – 151 с.
4. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. та ін. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2019. 376 с.
5. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – 3-тє вид., виправл. і допов. – К.: Центр навч. л-ри, 2014. – 400 с.
6. Вернер Б. Роль стратегічного менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності малих та середніх підприємств / Київський ун-т ім. Т.Г. Шевченка, Ін-т міжнародних відносин. — К., 2002. — 317 с.
7. Воротін В. Є., Федулова Л. І., Федоренко В. Г., Гриньов В. Ф., Сладкевич В. П., Бізнес-менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Міжрегіональна академія управління персоналом (МАУП) / Л.І. Федулова (ред.). — К. : Науковий світ, 2002. — 593 с.
8. Гарніш Верн. Масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків. К.: Наш формат, 2018. 328 с.
9. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
10. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2006. – 360 с.
11. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / За заг. ред. А. Е. Воронкової. – Запоріжжя: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 448 с.
12. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління / В. А. Євтушевський, К. В. Ковальська, Н. В. Бутенко. – К.: Знання, 2015. – 287 с.
13. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. — К.: Каравела, 2019 — 464 с.
14. Касьяненко В. О., Старченко Л. В. Моделювання та прогнозування економічних процесів. С.: Університетська книга, 2006. – 185 с.
15. Козаченко Г.В. Основи корпоративного управління / Г.В. Козаченко, А.Е. Воронкова, Е.Н. Коренев. – Луганськ : Вид-во СПУ, 2011. – 480 с.
16. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 366 с.
17. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С. Стратегічне управління: навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 203 с.
18. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С., Використання ключових показників ефективності (КПІ) у стратегічному управлінні закладами вищої освіти. Науковий журнал «Наукові записки Національного університету «Острозька академія» серія «Економіка». 2020. No 16 (44). С. 62-68.

19. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: Лібра, 2011. – 267 с.
20. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. Менеджмент. Підручник.- К.: Сузір'я, 2007.- 690с.
21. Новак В.О. Основи теорії управління. Навчальний посібник.- К.: НАУ, 2002. – 236 с.
22. Остервальдер А., Пінье Ів. Створюємо бізнес-модель. К.: Наш формат, 2017. 288 с.
23. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер. – К.: Основи, 2006. – 255 с.
24. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
25. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент підприємницької діяльності. Книга перша: Організація бізнесу. Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2010. – 820 с.
26. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2006. – 312 с.
27. Сміт А., Остервальдер А., Бернарда Г. та ін. Розробляємо ціннісні пропозиції К.:Наш формат, 2018. 324 с.
28. Степанюк Г.С., Кушлик О.Ю. Оцінка ефективності соціально-етичного управління виробничими підприємствами. Економіка та суспільство: електрон. наук. фахове вид. 2019. № 20. С. 390-399. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-20-1/27-stati-20/2635-stepanyuk-g-s-kushlik-o-yu>
29. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія / І.В. Смолін. – К.: КНТЕУ, 2014. – 346 с.
30. 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.
31. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець – Харків : НТУ «ХП», 2017. – 460 с.
32. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
33. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
34. Сумець О. М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. / О. М. Сумець, В. М. Власовець. – Харків : Планета-Прінт, 2018. – 120 с.
35. Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний менеджмент: Практикум: Навчальний посібник. – К.: Кондор, - 2008. – 287с.
36. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / .Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2014. – 277 с.

### Інформаційні ресурси

1. Конституція України. Прийнято ВР від 28.06.1996 р. №254к/96-ВР.  
URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/96-%D0%B2%D1%80>.
2. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства  
URL: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
3. Міністерство фінансів України URL: <https://mof.gov.ua/uk>

ВСЕ 2022