

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА  
Кафедра маркетингу та бізнес-адміністрування**



**Шмагіна В. В.**

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

**Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни  
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

**ОЛДІПЛЮС**

**2022**

УДК 005.21(076)  
Ш71

**Рецензенти:**

**Федосова К. С.**, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу Одеського національного технологічного університету;

**Садченко О. В.**, д-р екон. наук, професор, завідувача кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування Одеського національного університету імені І. І. Мечникова;

**Ломачінська І. А.**, д-р екон. наук, професор кафедри економіки та підприємництва Одеського національного університету імені І. І. Мечникова

*Рекомендовано до друку Вченою радою Економіко-правового факультету  
ОНУ імені І. І. Мечникова  
(протокол № 2 від 05.09.2022 р.)*

**Шмагіна В. В.**

**Ш71** Стратегічне управління : методичні вказівки та рекомендації до практичних занять з дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / В. В. Шмагіна – Одеса : Олді+, 2022. – 36 с.

У методичних вказівках наведено основні положення до підготовки до практичних занять з дисципліни «Стратегічне управління» для здобувачів першого (бакалаврський) рівня вищої освіти галузі знань 073 – Менеджмент галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Основна мета рекомендацій – надати методичну допомогу здобувачам вищої освіти у підготовці до практичних занять дисципліни на аудиторних заняттях та у процесі самостійної роботи. Матеріал представлено у розрізі змістових модулів та тем.

УДК 005.21(076)

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
Загальні відомості.....	4
Система контролю знань .....	7
Структура навчальної дисципліни.....	8
Зміст тем, плани семінарських і практичних занять, завдання для самостійної роботи студентів.....	9
Питання до підсумкового контролю .....	30
Рекомендована література .....	34

## ВСТУП

В методичних вказівках до практичних занять з дисципліни «Стратегічне управління» для студентів спеціальностей 073 – «Менеджмент», освітнього ступеня «Бакалавр» з метою повного представлення курсу наводяться: мета та завдання навчальної дисципліни; форми контролю; структура навчальної дисципліни; зміст тем, плани семінарських і практичних занять, завдання для самостійної роботи студентів; питання для підсумкового контролю та рекомендована література.

## ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

**Мета дисципліни «Стратегічне управління»** – оволодіння студентами базовими теоретичними знаннями системного ефекту стратегічного управління підприємством та набуття ними практичних навичок з розвитку стратегічного та креативного мислення орієнтованого на перспективу. Студент повинен отримати знання по розробці комплексу методів та засобів, проведення стратегічного аналізу. Заходи по розробці та реалізації стратегії, які забезпечують адаптацію підприємства до швидко змінюючих умов зовнішнього середовища, а також можливості своєчасного реагування. Також проведення аналізу внутрішнього середовища підприємства.

Передумовою вивчення дисципліни є опанування таких дисциплін, як макро – та мікроекономіка, операційний менеджмент, конкурентна політика підприємства, маркетинг та стратегічний маркетинг, ціноутворення та інш. дисципліни.

Процес вивчення дисципліни спрямований на формування елементів наступних компетентностей:

**Інтегральна компетентність:** Здатність створювати стратегічні перспективи на основі дослідження існуючих підходів до стратегічного управління підприємством, розв'язувати стратегічні складні цілі, задачі та проблеми у сфері стратегічного менеджменту або у процесі аналізу основних

видів та характеристик бізнес та функціональних стратегій, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інноваційних підходів за невизначеності умов і вимог.

### **Загальні компетентності:**

ЗК1. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ЗК2. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях

ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК6. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.

ЗК8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

### **Спеціальних компетентностей:**

СК1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

СК 04. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

СК09. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію

СК 10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

### **Програмні результати навчання:**

Ключові:

ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства;

ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень;

ПРН6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників та обґрунтування управлінських рішень;

ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації;

ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації;

ПРН 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації;

ПРН 13. Спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами;

ПРН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним;

ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

**У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен:**

**знати:** термінологію та характеристику поняття «стратегічне управління»; загальну характеристику стратегічного управління на різних рівнях; поняття процесу стратегічного управління; теоретичні знання по розробки стратегій; трансформаційні процеси концепцій стратегічного управління; сутність конкурентного середовища та його складові; методика діагностики конкурентного середовища підприємства; моделі портфельного аналізу та проектування в системі стратегічного управління; визначення стратегічних переваг підприємства та її особливостей; етапи розробки стратегій на різних рівнях; класифікацію стратегій.

**вміти:** проводити стратегічний аналіз; проводити SWOT-аналіз; оцінювати стратегічні позиції підприємства; використовувати багатофакторну модель як засіб стратегічного управління підприємством; робити вибір стратегічної альтернативи; розробляти стратегію.

## **СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ**

Успішність навчання визначається за допомогою поточного та підсумкового контролю. Поточний контроль здійснюється у формі опитування, оцінювання завдань, виконуваних під час практичних занять та самостійної роботи, індивідуально та у групі; оцінювання завдань, виконуваних під час модульного контролю. Передбачається виконання двох модульних контролів протягом семестру.

Підсумковий контроль успішності навчання здійснюється у формі усного екзамену. Екзаменаційний білет містить три питання, що охоплюють змістовні модулі. Білети розподіляються між студентами випадковим чином.

### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проєкту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	<b>A</b>	відмінно	Зараховано
85-89	<b>B</b>	добре	
75-84	<b>C</b>		
70-74	<b>D</b>	задовільно	
60-69	<b>E</b>		
35-59	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	<b>F</b>	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

### СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви тем	Кількість годин									
	Очна форма					Заочна форма				
	Усього	у тому числі				Усього	у тому числі			
		л	п/с	лаб	ср		л	п/с	лаб	ср
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Змістовий модуль 1. Сутність, основні поняття стратегічного управління</b>										
Тема 1. Стратегічне управління: сутність, етапи розвитку, школи стратегічного управління.	6	2	4	-	-			-	-	-
Тема 2. Стратегії підприємств у різних галузевих ситуаціях.	7	2	4	-	1				-	-
Тема 3. Стратегічне управління і конкурентоспроможність підприємства. Конкурентні переваги.	7	2	4	-	1	<b>2</b>	1	1	-	-
<b>Разом за змістовним модулем 1</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>



<b>Змістовий модуль 2. Стратегічний аналіз підприємства</b>											
Тема 4. Роль та місце та сутність стратегічного аналізу на підприємстві.	7	2	4	-	1	2	1		-	1	
Тема 5. Конкурентний аналіз.	7	2	4	-	1	2	1	1			
Тема 6. Портфельний аналіз. Формування портфелю стратегій.	7	2	4	-	1						
<b>Разом за змістовним модулем 2</b>	<b>21</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	
<b>Змістовий модуль 3. Розробка та реалізація стратегій</b>											
Тема 7. Корпоративні стратегії диверсифікації.	8	2	4		2	1				1	
Тема 8. Стратегії зростання (росту).	8	2	4		2	2	1	1			
Тема 9. Бізнес – стратегії підприємства/ Стратегії СОБ.	8	2	4		2						
Тема 10. Функціональні стратегії.	8	2	4		2	3	1	1		1	
Тема 11. Стратегії компаній – лідерів галузі.	8	2	4		2						
Тема 12. Стратегії компаній, які претендують на лідерство в галузі.	8	2	4		2						
Тема 13. Стратегії компаній – послідовників і стратегії компаній – нішерів.	7	2	4		1						
Тема 14. Стратегічні альтернативи і умови реалізації стратегії.	8	2	4		2	1				1	
Тема 15. Управління реалізацією стратегією.	8	2	4		2	1	1				
<b>Разом за змістовним модулем 3</b>	<b>71</b>	<b>18</b>	<b>36</b>		<b>17</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>2</b>		<b>3</b>	
<b>Усього годин</b>	<b>112</b>	<b>30</b>	<b>60</b>		<b>22</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	

## **ЗМІСТ ТЕМ, ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ І ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ, ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

### *Змістовий модуль 1*

#### **Тема 1. Стратегічне управління: сутність, етапи розвитку, школи стратегічного управління.**

Поняття і сутність стратегічного управління. Визначення стратегічного управління, стратегічний аспектів управлінні організацією. Порівняння

оперативного і стратегічного управління. Взаємозв'язок стратегії і структури підприємства. Стратегічне планування, основні етапи.

Історичні етапи розвитку стратегічного управління. Школи стратегічного управління. Школи: Дизайну; Планування; Підприємства; Когнітивна; Позиціонування; Освітнянська; Влади та політики; Культури. Використання теорій різних шкіл стратегічного управління в сучасному бізнесі.

Особливості використання стратегічного управління на підприємствах різних форм власності. Взаємозв'язок стратегії і структури підприємства. Зони стратегічних ресурсів підприємства.

#### Практичне заняття – 4 години

### I. РОЗГЛЯД ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ

1. Стратегічне планування та стратегічне управління. Ключові характеристики стратегічного аспекту управління.
2. Моделі стратегічного управління. Предмет та об'єкт стратегічного управління.
3. Ієрархічна структура стратегій, та стратегічних рішень. Місце стратегії у управлінському циклі підприємницької діяльності.
4. Аналіз шкіл стратегічного управління: Дизайну; Планування; Підприємства; Когнітивна; Позиціонування; Освітнянська; Влади та політики; Культури.

### II. ПЕРЕВІРКА ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ У ФОРМІ ОПИТУВАННЯ

1. Означення та сутність стратегічного управління. Предмет та об'єкт стратегічного управління. Основні функції стратегічного управління.
2. Порівняння концепцій стратегічного та тактичного управління підприємством. Опишіть ключові характеристики стратегічного аспекту управління.
3. Економічних концепцій конкуренції, та умови виникнення трансформаційних процесів.
4. Взаємозв'язок стратегії і структури підприємства.
5. Аналіз шкіл стратегічного управління – Дизайну, Планування,

Підприємства, Когнітивна, Позиціонування, Освітня, Влади та політики, Культури.

Теми рефератів:

1. Стратегічне управління, та його роль та значення у ефективному управлінні підприємством.

2. Етапи стратегічного планування.

3. Еволюція стратегічного управління.

4. Особливості шкіл стратегічного управління. Основні концепції.

5. Сучасні концепції стратегічного управління.

Опитування. Реферат, презентація.

## **Тема 2. Стратегії підприємств у різних галузевих ситуаціях.**

Стратегічний галузевий аналіз та його місце в розробці стратегії підприємства. Етапи проведення стратегічного галузевого аналізу. Особливості конкурентного галузевого аналізу методи його застосування. Аналіз факторів зовнішнього середовища, які впливають на галузь.

Модель життєвого циклу галузі. Умови використання.

Стратегії для конкуренції в нових галузях. Стратегії підприємств зрілих галузей, стану стагнації і спаду. Стратегії для конкуренції в роздроблених галузях. Стратегії для слабого бізнесу, стратегії фірм, які знаходяться на других ролях. Глобальна стратегія.

Практичне заняття – 4 години.

### **I. РОЗГЛЯД ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ**

1. Проаналізувати етапи стратегічного галузевого аналізу.

2. Оцінити ступені взаємозв'язку галузі та економіки.

3. Оцінка ступеня привабливості галузі.

4. Визначити особливості галузевого життєвого циклу, та проаналізувати особливості етапів оцінювання життєвого цикл галузі.

5. Розглянути галузеві стратегії для підприємств, які функціонують у різних галузях.

6. Модель «5 сил» М.Портера; Метод SWOT-аналізу; Метод PEST-аналізу.

## II. ПЕРЕВІРКА ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ У ФОРМІ ОПИТУВАННЯ

1. Особливості стратегічного галузевого аналізу.

2. Відмінності життєвого циклу галузі від життєвого циклу підприємства. Стратегії для конкуренції в галузях, що знаходяться у різних станах.

3. Етапи стратегічного галузевого аналізу.

Завдання для самостійної роботи – 1 година.

*Завдання до теми 2.*

Почати підготовку створення проекту «Аналіз та розробка стратегії на прикладі українського чинного підприємства».

- Для докладнішого розгляду зазначених питань пропонується провести вторинне маркетингове дослідження діяльності підприємства з відкритих джерел.

1. Обрати українське підприємство. Проаналізувати офіційний сайт підприємства.

2. Зробити стратегічний галузевий аналіз та аналіз зовнішнього середовища.

- Оцінити ступень привабливості галузі, а також оцінити життєвий цикл галузі. Виявити на якому етапі життєвого циклу знаходиться галузь, у якій функціонує підприємство;

- Провести конкурентний галузевий аналіз, використовуючи вивчені методи.

- Зробити аналіз зовнішнього середовища. Виявити загрози та можливості для підприємства.

Опитування. Розв'язання практичних задач, ситуаційних вправ та проблемних ситуацій.

Джерела, рекомендовані до заняття [1; 2; 3;10].

### **Тема 3. Стратегічне управління і конкурентоспроможність підприємства.**

#### **Конкурентні переваги.**

Сутність на основні поняття конкурентоспроможності, конкурентного потенціалу, конкурентних переваги, конкурентоздатності ресурсів підприємства. Конкурентна політика підприємства та її роль та значення в стратегічному управлінні підприємством. Конкурентоспроможності та конкурентні переваги в коротко-, середньо- і довгостроковій перспективі. Аналіз конкурентних переваг.

Теорія конкурентних переваг (за М. Портером). П'ять загальних стратегій конкуренції: (по М. Портері) стратегія лідерства по витратах, стратегія широкої диференціації, стратегія оптимальних витрат, сфальцьовані стратегії низьких витрат і диференціації.

Формування конкурентних переваг об'єктів на основі їх ексклюзивної цінності. Ланцюжок і система вартості. Методика інтегральної оцінки конкурентних переваг об'єктів. Аналіз конкурентоспроможності фірми по Ж.Ж. Ламбену.

Практичне заняття – 4 години.

#### **I. РОЗГЛЯД ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ**

1. Основні поняття конкурентної політики підприємства.
2. Теорія конкурентних переваг (за М. Портером).
3. П'ять загальних стратегій конкуренції: (по М. Портері) стратегія лідерства по витратах, стратегія широкої диференціації, стратегія оптимальних витрат, стратегії низьких витрат і диференціації.
4. Формування конкурентних переваг об'єктів на основі їх ексклюзивної цінності.
5. Ланцюжок і система вартості.
6. Методика інтегральної оцінки конкурентних переваг об'єктів.
7. Аналіз конкурентоспроможності фірми по Ж.Ж. Ламбену.
8. Оцінка рівней конкурентоспроможності підприємства.

9. Етапи аналізу конкурентних переваг.

## II. ПЕРЕВІРКА ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ У ФОРМІ ОПИТУВАННЯ

1. Особливості стратегії лідерства по витратах.
2. Особливості стратегії широкої диференціації
3. Особливості стратегії оптимальних витрат
4. Особливості стратегії низьких витрат і диференціації.
5. Сутність методики інтегральної оцінки конкурентних переваг об'єктів.
6. Сутність та етапи конкурентних переваг.
7. Умови створення та етапи формування конкурентних переваг.

Завдання для самостійної роботи – 1 година.

«Оцінка рівней конкурентоспроможності підприємства. Етапи аналізу конкурентних переваг». Проаналізувати конкурентне середовище підприємства на приладі...» підготовка презентації до захисту, рішення практичних завдань.

*Завдання до теми 3.*

З відкритих джерел отримати та проаналізувати інформацію про:

- конкурентні переваги підприємства;
- конкурентний статус підприємства;
- виявити які загальні стратегії конкуренції по М. Портеру

використовує підприємство.

Презентація. Розв'язання практичних задач, ситуаційних вправ та проблемних ситуацій.

Джерела, рекомендовані до заняття [1; 2;5;10]

### ***Змістовий модуль 2. Стратегічний аналіз підприємства***

#### **Тема 4. Роль та місце та сутність стратегічного аналізу на підприємстві.**

Стратегічний аналіз. Типи стратегічного аналізу. Мета, принципи і методи стратегічного аналізу. Роль і місце стратегічного аналізу в розробці стратегії підприємства. Стратегічний аналіз та його складові.

Внутрішній стратегічний аналіз. Оцінка ефективності існуючої стратегії

компанії. Аналіз цінностей, які привносяться у місію у широкому та вузькому сенсі. Аналіз корпоративної культури. Аналіз наявності конкурентоспроможних компетенцій підприємства. Аналіз функціональних цілей відповідно стратегічним цілям підприємства. Аудит діяльності підрозділів підприємства.

Якісний та кількісний SWOT – аналіз. Етапи проведення SWOT – аналізу. Основні стратегічні висновки з оцінки ситуації підприємства.

#### Практичне заняття – 4 години.

### I. РОЗГЛЯД ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ

1. Класифікація методів проведення стратегічного аналізу.
2. Місце стратегічного аналізу в розробці стратегії підприємства, проблеми проведення.
3. Етапи проведення внутрішнього стратегічного аналізу.

Інструментарій стратегічного аналізу.

### II. ПЕРЕВІРКА ЗНАНЬ, УМІНЬ та НАВИЧОК СТУДЕНТІВ

1. Порівняльний аналіз методів проведення стратегічного аналізу.
2. Терміни проведення та умови вибору методів стратегічного аналізу.
3. Етапи проведення SWOT – аналізу. Відповідальні за його проведення.

#### Завдання для самостійної роботи – 2 години.

ПЕРЕВІРКА ЗНАНЬ, УМІНЬ та НАВИЧОК СТУДЕНТІВ У ФОРМІ розробки ними проекту-кейсу «Аналіз та розробка стратегії на прикладі українського чинного підприємства».

#### *Завдання до теми 4.*

1. Провести стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства.
  - Провести діагностику стратегічного потенціалу підприємства;
  - Зробити оцінку ефективності існуючої стратегії підприємства;
  - Виявити стратегічну мету, та місію підприємства;
  - Визначити стратегічні ресурси підприємства;
  - Провести аналіз послідовності цінностей, які привносяться – культура, компетенції, інш.

- Зробити аналіз та оцінку сильних та слабких сторін.

Опитування. Презентація.

Джерела, рекомендовані до заняття [4; 5;12; 15].

### **Тема 5. Конкурентний аналіз.**

Конкурентний аналіз, його місце у розробці стратегії підприємства. Засоби та методи конкурентного аналізу на підприємстві. Етапи та підетапи проведення стратегічного аналізу. Призначення відповідальних за його проведення.

Стратегія і тактика збору конкурентної інформації. Вибір аналітичних заходів. Аналіз стратегічних груп. Аналіз стратегічних та функціональних можливостей та ресурсів конкурентів. Важливість створення паспорту стратегічних конкурентів. Форма «Паспорту стратегічних конкурентів». Створення «Карти стратегічних конкурентів».

Рекомендації по використанню даних аналізу та їх використання при розробці стратегії підприємства.

Практичне заняття – 4 год.

#### **І. РОЗГЛЯД ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ**

1. Підходи проведення конкурентного аналізу.
2. Підходи та методи до ідентифікації конкурентів.
3. Стратегічний паспорт та карта стратегічних конкурентів.

Відповідальні за підготовку та проведення цих заходів.

4. Моніторинг діяльності та визначення позицій конкурентів
5. Аналіз стратегічних груп.

Завдання для самостійної роботи – 2 години

**ПЕРЕВІРКА ЗНАНЬ, УМІНЬ та НАВИЧОК СТУДЕНТІВ У ФОРМІ розробки ними проекту – кейсу «Аналіз та розробка стратегії на прикладі українського чинного підприємства».**

Почати підготовку створення проекту «Аналіз та розробка стратегії на прикладі українського чинного підприємства».

*Завдання до теми 5.*



1. Проаналізувати конкурентну середу підприємства.

- Вибрати засоби та методи конкурентного аналізу на підприємстві, та аргументувати свій вибір.
- Провести конкурентний аналіз згідно з етапами його проведення.
- Виявити стратегічні групи конкурентів, та проаналізувати їх.
- Зробити порівняльний аналіз можливостей власних ресурсів та стратегічних конкурентів.

Опитування. Презентація.

Джерела, рекомендовані до заняття [1;4; 5; 8;15].

### **Тема 6. Портфельний аналіз. Формування портфелю стратегій.**

Сутність портфельного аналізу. Умови та мета його проведення. Місце портфельного аналізу у формуванні бізнес-портфелю. Загальна привабливість усіх галузей бізнес – портфелю. Спорідненні та неспоріднені галузі. Оцінка привабливості галузей, які мають місце у бізнес-портфелі. Збалансованість бізнес – портфелю. Життєвий цикл та бізнес – портфель. Особливості, які потрібно враховувати. Етапи портфельного аналізу.

Модифікована матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). Переваги та недоліки її використання Матриці McKipsey – General Electric. Матриця Arthur D. Little. Матриця Ансоффа. Тримірна схема Абеля.

Рішення про вибір використання матриць при проведенні портфельного аналізу, та розробці стратегій. Проблеми портфельного аналізу. Інтегральний алгоритм формування портфелю стратегій. Детермінанти портфелю стратегій. Вибір найкращого бізнес – портфелю.

Практичне заняття – 4 години.

#### **I. РОЗГЛЯД ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ**

1. Умови вибору найкращого бізнес-портфелю з використанням матриц:
  - Модифікована матриця БКГ.
  - Матриці McKipsey – General Electric.
  - Матриця фірми Arthur D. Little.

- Матриця І. Ансоффа і тримірна схема Абеля.

2. Рішення про вибір матриці.

Завдання для самостійної роботи – 2 години

ПЕРЕВІРКА ЗНАНЬ, УМІНЬ та НАВИЧОК СТУДЕНТІВ У ФОРМІ розробки ними проекту «Аналіз та розробка стратегії на прикладі українського чинного підприємства».

*Завдання до теми 6.*

Зробити портфельний аналіз обраного підприємства.

- Визначити мету, основні етапи та складові його проведення.

- Оцінити привабливості галузей, які мають місце у бізнес-портфелі підприємства

- Прийняти рішення про вибір матриць, які будуть використані для проведення портфельного аналізу (матриця БКГ; McKipsey – General Electric; Arthur D. Little., І. Ансоффа і Тримірна схема Абеля.

- Зробити вибір найкращого портфелю.

Підготовка та захист презентації, вирішення практичних завдань.

Джерела, рекомендовані до заняття [1; 8;9;15].

### ***Змістовий модуль 3. Розробка стратегій.***

#### **Тема 7. Корпоративні стратегії диверсифікації.**

Мета, мотиви розробки та реалізації стратегії диверсифікації. Переваги та недоліки стратегій диверсифікації. Ефект синергізму і стиль управління.

Стратегії зовнішнього росту. Стратегії диверсифікаційного росту. Мета, причини та мотиви вибору стратегії диверсифікаційного росту. Класифікація стратегій диверсифікації. Вигоди і витрати стратегій диверсифікації.

Стратегії входження в нову галузь. Стратегії концентричної/центрованої диверсифікації: стратегія горизонтальної диверсифікації; стратегія вертикальної диверсифікації. Стратегії конгломератної/латерної диверсифікації. Комбіновані стратегії диверсифікації. Умови управління диверсифікованими підприємствами.

## Практичне заняття – 4 години

### I. РОЗГЛЯД ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ

1. Умови, при яких компанія вирішує диверсифікувати свій бізнес.
2. Наявність ресурсів компанії для використання стратегій диверсифікації.
3. Відмінність стратегій конгломератної та концентричної диверсифікації.

### Завдання для самостійної роботи – 2 години.

ПЕРЕВІРКА ЗНАНЬ, УМІНЬ та НАВИЧОК СТУДЕНТІВ У ФОРМІ розробки ними проекту-кейсу «Аналіз та розробка стратегії на прикладі українського чинного підприємства».

### *Завдання до теми 7.*

- Проаналізувати ресурси підприємства та умови можливості використання стратегій диверсифікації.
- Проаналізувати можливості вибору, розробки та реалізації стратегії конгломератної диверсифікації
- Проаналізувати переваги та недоліки використання для обраного підприємства стратегій диверсифікації.
- Виявити умови створення та реалізації комбінованої стратегії диверсифікації.

Підготовка презентації до захисту, вирішення практичних завдань.

Джерела, рекомендовані до заняття [4;7; 11;15].

### **Тема 8. Стратегії зростання. Стратегії внутрішнього та зовнішнього росту.**

Стратегії інтенсивного (органічного) росту, типи та види. Стратегії проникнення на ринок. Стратегії розвитку ринків. Стратегії розвитку товарів/створення нових, або удосконалення існуючих товарів, для вже охоплених ринків. Підходи до створення та реалізації стратегій інтенсивного росту по І. Аносфу, Ж. Ламбену, Дж. О Шонессі.

Стратегії зовнішнього росту – диверсифікація та інтеграція.

Стратегії інтеграційного росту. Основні переваги стратегічна мета використання стратегії інтеграції. та недоліки. Основні сучасні форми вертикальної інтеграції у різних галузях.

Вертикальна інтеграція – пряма інтеграція (збутова); зворотна (виробнича) інтеграція.

Практичне заняття – 4 години

## I. РОЗГЛЯД ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ

### 1. Стратегії проникнення на ринок. Стратегії розвитку ринків.

Стратегії розвитку товарів/створення нових, або удосконалення існуючих товарів, для вже охоплених ринків.

### 2. Використання сучасних форм стратегій вертикальної інтеграції

Завдання для самостійної роботи – 2 години.

#### ПЕРЕВІРКА ЗНАНЬ, УМІНЬ та НАВИЧОК СТУДЕНТІВ У ФОРМІ

розробки ними проекту – кейсу «Аналіз та розробка стратегії на прикладі українського чинного підприємства».

*Завдання до теми 8*

- Проаналізувати ресурси підприємства та умови функціонування на ринку та розробити комбіновану стратегію внутрішнього росту.

- Проаналізувати можливості вибору, розробки та реалізації стратегії інтеграційного росту

- Проаналізувати переваги та недоліки використання для обраного підприємства стратегій диверсифікації.

- Виявити умови створення та реалізації комбінованої стратегії внутрішнього та зовнішнього зростання. Розробити стратегію.

Підготовка та захист презентації.

Джерела, рекомендовані до заняття [1;8;10;15].

## **Тема 9. Ділова (бізнес – стратегія) підприємства/Базова стратегія/Конкурентні стратегії.**

Бізнес-стратегія (ділова, конкурентна, базова, стратегія конкурентоспроможності або стратегія) завоювання конкурентних переваг.

Основні поняття та основні напрямки діяльності. Особливості розробки стратегій вищого рівня для вузькоспеціалізованих підприємств. Особливості стратегій другого рівня для диверсифікованих корпорацій (рівень окремих стратегічних одиниць бізнесу корпорації).

Створення умов та реалізації стратегії вищого рівня до нижчого рівня з забезпеченням досягнення стратегічних цілей стратегічній одиниці бізнесу (підприємства).

Види загальних конкурентних стратегій по М. Портеру. Умови застосування загальних конкурентних стратегій в окремих галузях економіки.

Стратегія цінового лідерства, стратегія диверсифікації, стратегія фокусування (концентрації).

Практичне заняття – 4 години.

## I. РОЗГЛЯД ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ

1. Різновиди конкурентних стратегій за класифікацією М. Портера, та інш. дослідників. Конкурентні стратегії за М. Портером.

2. Відмінність розробки стратегії вищого рівня для вузькоспеціалізованих підприємств від стратегій другого рівня для диверсифікованих корпорацій (рівень окремих стратегічних одиниць бізнесу корпорації).

3. Взаємозв'язок стратегій вищого рівня з стратегіями нижчого рівня (функціональними стратегіями) з забезпеченням досягнення стратегічних цілей стратегічній одиниці бізнесу (підприємства).

4. Оцінка слабких/сильних сторін, можливостей та загроз у галузях, в яких працює компанія.

5. Вибір підходів до розробки та реалізації стратегії.

6. Вибір стратегії, яка реалізує найкращу конкурентну перевагу.

Завдання для самостійної роботи – 2 години.

II. ПЕРЕВІРКА ЗНАНЬ, УМІНЬ та НАВИЧОК СТУДЕНТІВ У ФОРМІ розробки проекту – кейсу «Аналіз та розробка стратегії на прикладі українського чинного підприємства».

*Завдання до теми 9*

- Виявити етапи розробки ділової (бізнес-стратегії)/базової та конкурентної стратегій, як довготермінового плану дій підприємства.

- Виявити та проаналізувати стратегії які конкурентні стратегії використовує підприємство на даний час.

- Провести якісний та кількісний SWOT – аналіз.

- Вибрати підходи до розробки та реалізації стратегії.

- Вибрати стратегії, яка реалізує найкращу конкурентну перевагу.

Підготовка презентації до захисту, вирішення практичних завдань.

Джерела, рекомендовані до заняття [1;4;7; 10;15].

### **Тема 10. Функціональні стратегії.**

Функціональні стратегії у структурі бізнес-стратегії. Класифікація функціональних стратегій і їх зв'язок з організаційною структурою підприємства.

Складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його значення для досягнення стратегічних цілей. Місія, корпоративна культура та їх роль та значення в досягненні стратегічних цілей підприємства.

Виробничі стратегії. Маркетингові стратегії. Стратегії управління якістю. Стратегії ціноутворення і ресурсозбереження. Стратегії організаційно – технічного і соціального розвитку. Функціональні стратегії управління людськими ресурсами. Стратегія удосконалення управління персоналом.

#### Практичне заняття – 4 години.

##### **I. РОЗГЛЯД ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ**

1. Етапи розробки функціональних стратегій.

2. Постановка стратегічних цілей для кожного підрозділу, які корегуються зі стратегічною цілю підприємства.

3. Аналіз факторів, ресурсів, які впливають на можливість реалізувати стратегію.

4. Складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Організаційний потенціал. Виробничий потенціал. Управлінський потенціал

Кадровий потенціал Маркетинговий потенціал Фінансовий потенціал.  
Інформаційно – інноваційний потенціалу підприємства.

Завдання для самостійної роботи – 2 години.

ПЕРЕВІРКА ЗНАНЬ, УМІНЬ та НАВИЧОК СТУДЕНТІВ У ФОРМІ розробки ними проекту – кейсу «Аналіз та розробка стратегії на прикладі українського чинного підприємства».

*Завдання до теми 10*

- Розглянути структуру підприємства. Згідно з етапами розробки функціональних стратегій розробити стратегії для функціональних підрозділів обраного підприємства.

- Встановити стратегічні цілі для кожного підрозділу, які корегуються зі стратегічною ціллю підприємства.

- Проаналізувати фактори, ресурси підприємства, які впливають на можливість реалізувати стратегію.

- Визначити складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Організаційний потенціал. Виробничий потенціал. Управлінський потенціал Кадровий потенціал Маркетинговий потенціал Фінансовий потенціал. Інформаційно – інноваційний потенціалу підприємства.

Підготовка та захист презентації до захисту.

Джерела, рекомендовані до заняття [4; 6; 16].

### **Тема 11. Стратегії компаній – лідерів галузі.**

Основні ознаки компаній – лідерів на ринках. Особливості компаній – лідерів на ринках різного типу. Класифікація стратегій, які використовують лідери. Умови вибору стратегій та її комбінування.

Оборонні стратегії – стратегія попереджуючий сигналізації, створення вхідних бар'єрів, стратегії пропозиції глобального сервісу, стратегія превентивних ударів, стратегії блокування, контратака, стратегія утримання позицій, стратегія відступу.

Аналіз і стратегія розширення ємності ринку. Аналіз ємності ринку, як аналітична база для розробки стратегії. Мета та методи розрахунку ємності ринку. Метод розрахунку за середніми нормами. Метод за даними операторів. Метод визначення ємності ринку за реальними продажами. Стратегія збільшення частки ринку.

Практичне заняття – 4 години.

## І. РОЗГЛЯД ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ

1. Умови вибору стратегій пасивної оборони.
2. Умови вибору стратегій активної оборони.
3. Можливості використання стратегії розширення ємності ринку
4. Можливості використання стратегії збільшення частки ринку.
5. Інноваційні стратегії та умови необхідності їх використання.

Завдання для самостійної роботи – 2 години.

ПЕРЕВІРКА ЗНАТЬ, УМІТЬ та НАВИЧОК СТУДЕНТІВ У ФОРМІ розробки ними проекту – кейсу «Аналіз та розробка стратегії на прикладі українського чинного підприємства».

*Завдання до теми 11*

- Якщо підприємство є лідером ринку визначити умови вибору стратегій, які використовують компанії лідери (стратегій пасивної оборони, стратегії активної оборони, стратегії розширення ємності ринку, стратегії збільшення частки ринку, інноваційні стратегії). Розробити стратегію.

- Якщо обране підприємство не є лідером ринку вивчити стратегії, які використовують лідери ринку.

Підготовка презентації до захисту, вирішення практичних завдань.

Джерела, рекомендовані до заняття [15 ].

## **Тема 12. Стратегії компаній , які претендують на лідерство в галузі.**

Основні ознаки та особливості компаній, які претендують на лідерство на галузевих та географічних ринках. Стратегічна мета використання наступальних стратегій. Умови вибору стратегій та її комбінування.



Класифікація наступальних стратегій. Умови вибору стратегій. Відмінність наступальних стратегій від стратегій активної оборони.

Флангова атака. Лобова атака / Фронтальна атака. Стратегія обхідного маневру. Стратегія партизанської війни. Стратегії оточення: недиференційоване та диференційоване оточення.

Умови вибору та можливості стратегічного міксу стратегій.

Практичне заняття – 4 години.

## I. РОЗГЛЯД ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ

1. Лобова атака.
2. Флангова атака.
3. Фронтальна атака.
4. Стратегія обхідного маневру. Стратегія партизанської війни.
5. Стратегії оточення – недиференційоване та диференційоване

оточення.

Завдання для самостійної роботи – 2 години.

ПЕРЕВІРКА ЗНАНЬ, УМІНЬ та НАВИЧОК СТУДЕНТІВ У ФОРМІ розробки ними проекту – кейсу «Аналіз та розробка стратегії на прикладі українського чинного підприємства».

*Завдання до теми 12*

- Якщо підприємство претендує на місце лідера ринку, визначити умови вибору стратегій, які використовують компанії претенденти на лідерські позиції (стратегії лобової атаки; флангової атаки; фронтальної атаки; стратегія обхідного маневру; стратегія партизанської війни; стратегії оточення – недиференційоване та диференційоване оточення).

- Якщо обране підприємство не є претендентом на позицію лідера ринку, вивчити стратегії, які використовують підприємства, які претендують на роль претендента лідера ринку.

Підготовка та захист презентації.

Джерела, рекомендовані до заняття [15 ].

### **Тема 13. Стратегії компаній – послідовників і стратегії компаній – нішерів.**

Цілі та можливості компаній-послідовників. Їх місце в економіці країн-виробників продукції. Контроль за діяльністю компаній, які використовують стратегії компіляції, імітації, двійника та наслідувача. Основні ознаки та особливості компаній – послідовників на галузевих та географічних ринках.

Умови вибору стратегій та її комбінування. Умови вибору стратегій. Основні ознаки стратегій, які використовують компанії послідовники. Класифікація стратегій: стратегія компіляції, стратегія двійника, стратегія наслідувачів, та стратегія імітатора.

Стратегії нішерів. Аналіз нішових ринків, етапи життєвого циклу нішових ринків. Основні ознаки та особливості компаній – нішерів на галузевих та географічних ринках. Умови вибору стратегій та її комбінування. Умови вибору стратегій. Основні ознаки стратегій, які використовують компанії послідовники. Класифікація стратегій: стратегія підтримки позицій, стратегія лідерства в ніші, стратегія інтеграції, стратегія спеціалізації в ніші. Умови використання наступальних та оборонних стратегій на нішових ринках.

Практичне заняття – 4 години.

#### **I. РОЗГЛЯД ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ**

1. Стратегії компаній – послідовників: стратегії компіляції, стратегії двійника, стратегії наслідувачів, та стратегії імітатора.
2. Стратегії компаній – нішерів: стратегія підтримки позицій, стратегія лідерства в ніші, стратегія інтеграції, стратегія спеціалізації у ніші.

Завдання для самостійної роботи – 1 година

**ПЕРЕВІРКА ЗНАНЬ, УМІНЬ та НАВИЧОК СТУДЕНТІВ У ФОРМІ розробки ними проекту – кейсу «Аналіз та розробка стратегії на прикладі українського чинного підприємства».**

*Завдання до теми 13*

- Якщо підприємство працює на нішевому ринку, визначити умови вибору стратегій, які використовують компанії – нішери (стратегія підтримки

позицій, стратегія лідерства в ніші, стратегія інтеграції, стратегія спеціалізації у ніші)

- Якщо підприємство використовує стратегію послідовника (стратегії компіляції, стратегії двійника, стратегії наслідувачів, та стратегії імітатора) виявити стратегію, та проаналізувати її та чинне законодавство.

- Якщо обране підприємство не використовує жодну з перерахованих стратегій, які використовують підприємства вивчити ці стратегії.

Підготовка та захист презентації.

Джерела, рекомендовані до заняття [15].

#### **Тема 14. Стратегічні альтернативи та умови реалізації стратегії.**

Основні поняття, функції стратегічних альтернатив. Чинники, які впливають на формування альтернативного бачення. Умови визначення стратегічних альтернатив. Песимістичний, оптимістичний та реалістичний сценарій. Можливі критерії вибору альтернативні рішень. Етапи розробки стратегічних альтернатив.

Складові, які мають значення при розробці та реалізації стратегічних альтернатив: структура і система управління, корпоративна культура, наявність ключових факторі успіху, компетенції персоналу підприємства, наявність матеріальних та нематеріальних ресурсів, тощо.

Умови реалізації стратегічного рішення. Створення підтримуючих стратегію процедур. Мотивація досягнення стратегічних результатів.

Практичне заняття – 4 години.

##### **I. РОЗГЛЯД ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ**

1. Розробка стратегічних альтернатив, на основі вибраної моделі.  
2. Вибір типу моделі залежно від рівня агрегації і диверсифікації бізнесу.

3. Чинники, що впливають на вибір стратегії: стратегічні цілі, розмір підприємства, диверсифікованість підприємства, стан галузі і позиція на ній підприємства, привабливість ринку, конкурентні переваги підприємства та

наявність власних ресурсів, конкурентні позиції стратегічних конкурентів, стадія ЖЦ товару і підприємства, тощо.

Завдання для самостійної роботи – 2 години.

ПЕРЕВІРКА ЗНАНЬ, УМІНЬ та НАВИЧОК СТУДЕНТІВ У ФОРМІ розробки ними проекту – кейсу «Аналіз та розробка стратегії на прикладі українського чинного підприємства».

*Завдання до теми 14*

- Виявити чинники, що впливають на вибір стратегії: стратегічні цілі; розмір підприємства; конкурентні переваги підприємства та наявність власних ресурсів; конкурентні позиції стратегічних конкурентів; стадію ЖЦ товару і підприємства; диверсифікованість підприємства; стан галузі і позиція на ній підприємства; привабливість ринку; тощо.

- На основі проведеного аналізу запропонувати варіанти стратегічних альтернатив та зробити вибір на основі конкретного види моделі.

Підготовка та захист презентації.

Джерела, рекомендовані до заняття [4;5;14 ].

### **Тема 15. Управління реалізацією стратегією.**

Етапи реалізації стратегії. Затвердження стратегії. Перетворення розробленої стратегії на плани та програми, які є інструментами реалізації стратегії.

Створення чи корегування місії до чинної стратегії підприємства. Реструктуризація організаційної структури згідно стратегічного плану. Об'явлення персоналу стратегічної мети підприємства. Активізація заходів діяльності підрозділів підприємства для досягнення поставленої стратегічної мети.

Зміни на стадії реалізації. Типи стратегічних змін. Місце та значення корегування стратегії в період турбулентності у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Мобілізація конкурентного потенціалу підприємства для виконання стратегії.

Впровадження стратегічних змін на підприємстві. Контроль за впровадженням стратегічних змін.

Практичне заняття – 4 години.

#### I. РОЗГЛЯД ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ

1. Етапи розробки заходів контролю за реалізацій стратегії.
2. Методи активізації мобілізації у підрозділах підприємства для досягнення поставленої стратегічної мети.
3. Методи впровадження стратегічних змін.
4. Заходи впровадження та контролю за впровадженням стратегічних змін на підприємстві .

Завдання для самостійної роботи – 2 години

ПЕРЕВІРКА ЗНАНЬ, УМІНЬ та НАВИЧОК СТУДЕНТІВ У ФОРМІ розробки ними проекту – кейсу «Аналіз та розробка стратегії на прикладі українського чинного підприємства».

*Завдання до теми 15*

1. Розробити план поетапного контролю за реалізацією стратегічного та тактичного плану.
2. Провести моніторинг змін на ринку.
3. Вибрати інструменти для проведення внутрішнього аудиту під час контролю і оцінки реалізації стратегії.
4. Вибрати методи оцінки діяльності персоналу у рамках реалізації стратегії кожним підрозділом.
5. Розробити заходи та методи корегування стратегії. Виявлення симптомів, які вказують на необхідність корегування.

Підготовка та захист презентації до захисту, вирішення практичних завдань.

Джерела, рекомендовані до заняття [9;13].

## ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Поняття і сутність стратегічного управління.
2. Визначення стратегічного управління, стратегічний аспекти управління організацією.
3. Порівняння оперативного і стратегічного управління.
4. Роль і вигоди стратегічного управління.
5. Особливості сучасного менеджменту.
6. Взаємозв'язок стратегії і структури підприємства.
7. Зони стратегічних ресурсів.
8. Модель життєвого циклу галузі.
9. Стратегії для конкуренції в нових галузях.
10. Стратегії підприємств зрілих галузей, стану стагнації і спаду.
11. Стратегії для конкуренції в роздроблених галузях.
12. Стратегії для слабого бізнесу, стратегії фірм, які знаходяться на других ролях.
13. Глобальна стратегія.
14. Конкурентоспроможність та конкурентні переваги фірми.
15. Визначення конкурентного статусу фірми.
16. Теорія конкурентних переваг (за М. Портером).
17. П'ять загальних стратегій конкуренції: (по М. Портері) стратегія лідерства по витратах, стратегія широкої диференціації, стратегія оптимальних витрат, сфальцьовані стратегії низьких витрат і диференціації.
18. Формування конкурентних переваг об'єктів на основі їх ексклюзивної цінності.
19. Ланцюжок і система вартості.
20. Методика інтегральної оцінки конкурентних переваг об'єктів.
21. Аналіз конкурентоспроможності фірми по Ж.Ж. Ламбену.
22. Стратегічний аналіз.
23. Типи стратегічного аналізу.
24. Мета, принципи і методи стратегічного аналізу.

25. Проблеми стратегічного аналізу та його місце в розробці стратегії підприємства.

26. Зовнішній та внутрішній стратегічний аналіз.

27. Визначення стратегічних ресурсів підприємства.

28. Оцінка ефективності існуючої стратегії компанії.

29. Аналіз послідовності цінностей, які привносяться; культури; компетенції.

30. Засоби зовнішнього управлінського аналізу.

31. SWOT – аналіз.

32. Основні стратегічні висновки з оцінки ситуації підприємства.

33. Засоби та методи конкурентного аналізу на підприємстві.

34. Стратегії збору конкурентної інформації.

35. Стратегічні аналітичні заходи.

36. Аналіз стратегічних груп.

37. Аналіз вартісних ланцюжків.

38. Галузевий аналіз.

39. Аналіз функціональних можливостей та ресурсів.

40. Мета та основні етапи портфельного аналізу.

41. Оцінка привабливості галузей, які мають місце у бізнес-портфелі.

42. Загальна привабливість усіх галузей.

43. Модифікована матриця БКГ.

44. Матриці McKipsey -Genegal Electric.

45. Матриця фірми Argur D. Litle.

46. Матриця Ансоффа.

47. Тримірна схема Абеля.

48. Матриця "привабливість галузі / позиція в конкуренції".

49. Рішення про вибір матриці.

50. Синергізм і стиль управління.

51. Проблеми портфельного аналізу.

52. Інтегральний алгоритм формування портфелю стратегій.

53. Детермінанти портфелю стратегій.
54. Облік ризику і невизначеності.
55. Вибір найкращого бізнес – портфелю.
56. Мета і мотиви диверсифікованості. Основні форми об'єднань.
57. Інтеграція і диверсифікація.
58. Стратегії входження в нову галузь.
59. Диверсифікованість у родинній галузі. Диверсифікованість у не родинній галузі.
60. Стратегії продажів і ліквідації бізнесу.
61. Стратегії реструктуризації.
62. Комбіновані стратегії диверсифікації.
63. Транснаціональної диверсифікованості.
64. Управління диверсифікованими підприємствами. Вигоди і витрати стратегій диверсифікованості.
65. Антикризові стратегії.
66. Базові стратегії підприємства.
67. Стратегії конкурентоспроможності.
68. Розробка стратегій функціональних підсистем.
69. Виробничі стратегії.
70. Маркетингові стратегії.
71. Стратегії управління якістю.
72. Стратегії ціноутворення і ресурсозбереження.
73. Стратегії організаційно – технічного і соціального розвитку.
74. Функціональні стратегії управління людськими ресурсами. Стратегія удосконалення управління персоналом.
75. Оборонні стратегії – стратегія попереджуючий сигналізації, створення вхідних бар'єрів, стратегії пропозиції глобального сервісу, стратегія превентивних ударів, стратегії блокування, контратака, стратегія утримання позицій, стратегія відступу.
76. Стратегія розширення ємності ринку.



77. Стратегія збільшення частки ринку.
78. Стратегії компаній , які претендують на лідерство в галузі.
79. Стратегії компаній – послідовників: стратегії компіляції, стратегії двійника, стратегії наслідувачів, та стратегії імітатора.
80. Стратегії компаній – нішерів: стратегія підтримки позицій, стратегія лідерства в ніші, стратегія інтеграції, стратегія спеціалізації в ніші:
81. Стратегії інтенсивного зростання.
82. Стратегії інтегративного зростання
83. Стратегії диверсифікаційного зростання.
84. Визначення стратегічних альтернатив. Можливі критерії вибору альтернативні рішень.
85. Умови реалізації стратегії: структура і система управління, культура та персонал підприємства.
86. Облік і контроль виконай стратегії.
87. Управління реалізацією стратегією. Розроблення стратегічного плану. Зміни на стадії реалізації.
88. Мобілізація потенціалу для виконання стратегії.
89. Типи стратегічних змін. Впровадження стратегічних змін на підприємстві.
90. Контроль і оцінка реалізації стратегічного плану.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління : підручник. Вид-во Магнолія 2006, 2021. 744 с.
2. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.
3. Чухрай Н. І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. 500 с.
4. Майкл Портер Конкурентна стратегія. Техніка аналізу галузей і Конкурентів / пер. Н. Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

### Додаткова література

1. Н.Igor Ansoff, Daniel Kipley, A.O. Levis, Roxanne Helm-Stevens, Rick Ansoff. Iplanting Strategic Management 3<sup>rd</sup>. Publishers : Springer Nature Switzerland AG., 2018. 592 pages, 118 Illustrations, black and white; XIX, 592 p.
2. Дикань ВЛ. Стратегічне управління : нав. посіб. 2-ге вид. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. К. : ЦУЛ, 2019. 272 с.
3. І. Токмакова, В. Дикань, В. Зубенко, О. Маковоз, О. Шраменко. Стратегічне управління : навчальний посібник. Центр навчальної літератури, 2019. 272с.
4. М. Портер. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
5. Павло Авраамов. Стратегія ГО. Давня гра й сучасний бізнес, або як перемог в конкурентній боротьбі. Фабула, 2019. 420 с.
6. Про стратегію. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. КМ Букс, 2019. 288 с.

7. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / О.Б. Гевко, Н.М. Шведа. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
8. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
9. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.
10. Шмагіна В.В. Стратегічний маркетинг : уч. метод. пособие / В.В. Шмагіна. Кам'янець-Подольський : Рута, 2014. 198 с.

### **Електронні інформаційні ресурси**

1. <https://center.ucu.edu.ua/elektronni-resursy/>
2. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/.pdf>

*Навчальне видання*

**ШМАГІНА В. В.**

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни  
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Підписано до друку 09.09.2022 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний.  
Цифровий друк. Гарнітура Times. Ум. друк. арк. 2,09.  
Наклад 100. Замовлення № 0223/003.

Видавництво та друк: ОЛДІ+  
вул. Інглєзі, 6/1, м. Одеса, 65101  
Свідоцтво ДК № 7642 від 29.07.2022 р.  
Тел.: +38 (098) 559-45-45, +38 (093) 559-45-45  
E-mail: office@oldiplus.ua