

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Львівський національний університет імені Івана Франка**  
**Економічний факультет**

**Кафедра економіки підприємства**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**  
**до практичних занять з дисципліни**  
**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ»**  
**для студентів другого (магістерського) рівня**  
**вищої освіти за спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля**  
**та біржова діяльність» денної (заочної) форми навчання**

**Львів 2021**

*Рекомендовано до друку*  
кафедрою економіки підприємства  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
(протокол № 1 від 31 серпня 2021 року)

Рецензенти:

Михасюк Іван Романович - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства Львівського національного університету імені Івана Франка

Майовець Євген Йосипович - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Львівського національного університету імені Івана Франка

Залога З. М. Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Стегічне управління бізнесом» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної (заочної) форми навчання за спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 35 с .

## Вступ

**Метою** дисципліни “Стратегічне управління бізнесом” є набуття студентами навиків системного аналізу, формування системи стратегічного управління бізнесом, дослідження ринку і прогнозування кроків конкурентів.

**Основні завдання** дисципліни полягають у наступному:

- забезпечення теоретичних знань методології і методики розробки стратегії фірми;
- вивчення особливостей вітчизняного та зарубіжного досвіду вибору та реалізації стратегії;
- формування системи практичних і теоретичних знань з проведення аналізу галузі та рівня конкуренції в ній, обґрунтування оптимальних варіантів стратегії розвитку бізнесу та розробка альтернативних планів з використанням сучасного інструментарію стратегічного аналізу;
- набуття навиків самостійного, творчого використання теоретичних знань у практичній діяльності.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен:

**Знати:**

- суть та структуру стратегічного управління бізнесом;
- етапи розвитку і особливості стратегічного управління;
- поняття та види конкурентних переваг;
- детальний аналіз зовнішнього середовища: макро- і мікросередовища;
- конкурентні сили, що діють у галузі та міру їх впливу;
- суть аналізу внутрішнього потенціалу фірми;
- поняття місії, цілей і стратегічного бачення;
- процес формування стратегії фірми;
- поняття, основні складові продукту і стратегії на окремих фазах життєвого циклу продукту;
- поняття корпоративної культури як фактора реалізації стратегії фірми;
- основні завдання лідера та роль стратегічного лідерства у реалізації стратегії;

- види конкурентних стратегій, які формують конкурентні переваги фірми та її продукції;

- роль і місце людини в системі стратегічного управління;
- підходи до формування взаємодії людини і організаційного оточення.

***Вміти:***

- аналізувати управлінські процеси в структурі стратегічного управління;
- аналізувати зовнішнє середовище та вплив конкурентних сил на фірму в галузі;

- оцінювати основні складові внутрішнього середовища;
- формувати місію та визначати цілі фірми;
- розробляти стратегію фірми на різних ієрархічних рівнях;
- аналізувати організаційну структуру як об'єкт стратегічних змін;
- аналізувати концепцію продукту у стратегічному управлінні;
- обґрунтувати стратегії конкуренції;
- формувати стратегію використання людського потенціалу;
- аналізувати процес формування стратегії фірми як основної складової стратегічного управління;

- оцінювати вплив стратегічного лідерства як фактора реалізації стратегії;
- визначати стратегії створення нового продукту;
- формувати стратегії низьких витрат та диференціації;
- розробляти наступальні стратегії;
- використовувати оборонні стратегії для захисту конкурентних переваг;
- аналізувати процес взаємодії людини і організації;
- оцінювати систему показників стратегічного контролю виконання стратегії фірми;

- аналізувати вплив особистості на формування системи стратегічного управління.

## Змістовий модуль 1

### *Стратегічне управління бізнесом: суть та структура*

#### **Тема 1. Загальна характеристика стратегічного управління**

##### Питання для підготовки:

1. Суть стратегічного управління та основні етапи його розвитку.
2. Конкурентні переваги. Стратегії створення конкурентних переваг.
3. Особливості стратегічного управління.
4. Зміст та структура стратегічного управління.

##### Контрольні питання:

1. Які фактори визначають необхідність стратегічного управління?
2. Яка відмінність між стратегічним та оперативним управлінням?
3. Які види конкурентних переваг товару і фірми?
4. Які ринкові стратегії формують конкурентні переваги? Основні можливості і труднощі їх реалізації.
5. Які основні особливості стратегічного управління?
6. Назвіть структурні складові стратегічного управління.
7. Поясніть роль і місце стратегічного контролю у системі стратегічного управління.
8. Розкрийте суть формування стратегії як основної складової стратегічного управління.
9. Поясніть необхідність аналізу зовнішнього середовища для стратегічного управління фірмою.
10. Розкрийте суть основних підходів до визначення поняття «стратегічне управління».

Тести:

1. Стратегічне управління - це:

1) управління фірмою орієнтоване на аналіз внутрішнього потенціалу фірми, виробництво продукції з метою отримання доходу від реалізації і формування конкурентних переваг на ринку;

2) управління, яке спирається на людський потенціал як основу підприємства, орієнтоване на прийняття стратегічних рішень в міру виявлення потенційних проблем та виробництво продукції з метою отримання доходу від реалізації;

3) управління організацією, яке спирається на людський потенціал, як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що дозволяє добитися конкурентних переваг, і дає можливість вижити в довгостроковій перспективі.

2. Стратегічне управління необхідне для:

1) виживання підприємства у довгостроковій перспективі, що дозволяє вирішувати проблеми осіб, зацікавлених у діяльності підприємства;

2) виробництва товарів і послуг з метою отримання доходу від їх реалізації;

3) діяльності фірми орієнтованої на швидке отримання виручки та задоволення потреб споживачів.

3. Ознаками стратегічного управління є:

1) формування довгострокових планів, у яких вказується що і коли робити;

2) заходи, які підприємство повинно зробити на даний момент, щоб досягнути поставлених цілей у майбутньому;

3) аналіз внутрішнього потенціалу підприємства і пошук шляхів ефективного використання ресурсів.

4. До стратегій, які формують конкурентні переваги підприємства, відносяться:

- 1) стратегії лідерства в ціні; стратегії диференціації; концентрації уваги на специфічних ринкових нішах;
- 2) стратегія диверсифікації у неспоріднені галузі; стратегії лідерства в ціні; концентрації уваги на специфічних ринкових нішах;
- 3) стратегія реструктуризації та відновлення бізнесу; стратегії лідерства в ціні; стратегії диференціації.

5. Які із управлінських процесів не входять в структуру стратегічного управління:

- 1) аналіз середовища; вибір стратегії; обґрунтування місії та цілей;
- 2) реалізація стратегії; розробка стратегії; аналіз середовища;
- 3) управлінський контроль; обґрунтування місії та цілей; формування короткострокових виробничих планів.

Базова література:

1. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 256 с.

2. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством. Навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Вид. 2-ге виправ. і доп. За ред. Василенко В. О. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.

3. Герасимчук В. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. Посібник / В. Герасимчук. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.

4. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.

5. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. К.: Вид-тво «УВПК "ЕксОб"», 2001. 560 с.

6. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець. МВС України, Харків. Нац. університет внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2021. 235 с.

7. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018. 220 с.

*Допоміжна література:*

1. Гліненко Л. Стратегічне управління розвитком бізнес-систем в економіці України: Монографія / Л. Гліненко. Львів: «Новий світ - 2000», 2009. 776 с.

2. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г. Кіндрацька: 2-ге вид, перероб. і доповн. К.: Знання, 2010. 406 с.

3. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: Підручник / М. Мартиненко. К.: Каравела, 2006. 320 с.

4. Рокоча В. В., Одягайло Б. М., Терехов В. І. Бізнес-стратегії європейських компаній. Навч. посібник / Під заг. редак. В. В. Рокоча. Київ: ВНЗ університет економіки і права «Крок», 2018. 312 с.

5. Michael E. Porter. On competition. Updated and expanded edition. Harvard Business School Publishing. 2009. 592 p.

**Тема 2. Аналіз зовнішнього середовища та впливу конкурентних сил.  
Внутрішнє середовище.**

*Питання для підготовки:*

1. Аналіз макросередовища та його основних складових.
2. Мікросередовище фірми: покупці, постачальники, конкуренти, ринок трудових ресурсів.
3. Конкурентні сили, що діють у галузі, та міра їх впливу.



4. Аналіз внутрішнього середовища.
5. Сильні та слабкі сторони фірми. SWOT-аналіз.

Контрольні питання:

1. Проаналізуйте підходи до вивчення складових макросередовища.
2. Які конкурентні сили діють у галузі та яка міра їх впливу?
3. Розкрийте суть моделі п'яти конкурентних сил М. Портера.
4. Охарактеризуйте фактори, які визначають можливість появи нових конкурентів всередині галузі.
5. Поясніть вплив покупців і постачальників як конкурентних сил на конкуренцію в галузі.
6. Назвіть фактори, що викликають зміну в структурі конкурентних сил у галузі, та охарактеризуйте їх.
7. Що таке SWOT-аналіз та з якою метою його проводять?
8. Сформулюйте основні ключові напрями аналізу внутрішнього середовища фірми.
9. Назвіть потенційні сили та слабкості фірми.
10. Розкрийте потенційні можливості та загрози зовнішнього середовища.

Тести:

1. Аналізуючи ситуацію в галузі та умови конкуренції в ній, керівництво фірми не враховує такі характеристики:
  - 1) кількість конкурентів та їх розміри;
  - 2) бар'єри входу в галузь та виходу з неї;
  - 3) конкурентоспроможність власної фірми;
  - 4) прибутковість галузі.
2. Конкуренція вважається інтенсивною, якщо:
  - 1) дії фірм-конкурентів знижують рівень прибутку в галузі;
  - 2) більшість фірм може отримувати прибуток вищий від середнього рівня в галузі;

3) більшість фірм-конкурентів є збитковими в галузі.

3. Вплив товарів-субститутів на конкуренцію в галузі є незначним (слабким), коли:

- 1) ціна і якість замінників є високими;
- 2) ціна і якість змінників є низькими;
- 3) ціна є високою, а якість низькою;
- 4) ціна є низькою, а якість високою.

4. До показників сильних сторін у конкурентній позиції фірми відносять:

- 1) фірма надто мала, щоб впливати на ринок;
- 2) фірма концентрується на швидко зростаючих сегментах ринку;
- 3) дуже диференційовані товари;
- 4) відповіді 2) і 3) правильні.

5. Створення альянсу або союзу підприємств з партнерами є діями, що формують:

- 1) слабкі сторони підприємства;
- 2) сильні сторони підприємства;
- 3) можливості підприємства;
- 4) загрози для підприємства.

Базова література:

1. Бровкова О. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 224 с.

2. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 256 с.

3. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством. Навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Вид. 2-ге виправ. і доп. За ред. Василенко В. О. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.

4. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. К.: Вид-тво «УВПК "ЕксОб"», 2001. 560 с.

5. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець. МВС України, Харків. Нац. університет внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2021. 235 с.

6. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018. 220 с.

*Допоміжна література:*

1. Гліненко Л. Стратегічне управління розвитком бізнес-систем в економіці України: Монографія / Л. Гліненко. Львів: «Новий світ - 2000», 2009. 776 с.

2. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г. Кіндрацька: 2-ге вид, перероб. і доповн. К.: Знання, 2010. 406 с.

3. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.

4. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: Підручник / М. Мартиненко. К.: Каравела, 2006. 320 с.

5. Шершньова З. Стратегічне управління: Навч. посібник / З. Шершньова, С. Оборська. К.: КНЕУ, 2005. 412 с.

6. Michael E. Porter. On competition. Updated and expanded edition. Harvard Business School Publishing. 2009. 592 p.

**Тема 3. Формування місії та визначення цілей фірми.**

*Питання для підготовки:*

1. Поняття місії. Фактори, що впливають на визначення місії.
2. Цілі фірми. Види та напрями встановлення цілей.
3. Процес визначення цілей та способи їх встановлення.
4. Фінансові та стратегічні цілі.

Контрольні питання:

1. У чому полягає відмінність між поняттями «місія фірми» та «стратегічне бачення»? Як ці поняття співвідносяться між собою?
2. Які фактори впливають на визначення місії?
3. Сформулюйте вимоги та особливості формування місії фірми.
4. Яким вимогам повинні відповідати цілі фірми?
5. Які основні напрями встановлення цілей?
6. Охарактеризуйте процес становлення цілей.
7. Які види цілей Ви знаєте? Наведіть приклади стратегічних та фінансових цілей.
8. Які цілі можна віднести до стратегічних цілей?
9. Проаналізуйте пріоритетність цілей для фірми.
10. Ієрархія цілей. Наведіть приклади цілей у сфері соціальної відповідальності.

Тести:

1. До стратегічних цілей підприємства відносять:
  - 1) більш диверсифікована база для отримання прибутку;
  - 2) збільшення прибутку на вкладений капітал;
  - 3) підвищення репутації фірми серед клієнтів;
  - 4) отримання стабільних доходів у періоди економічних спадів.
2. Місія підприємства – це:
  - 1) конкретний стан окремих характеристик фірми, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність;
  - 2) план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій на ринку, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей;
  - 3) основна, загальна мета фірми, чітко виражена причина її існування, її призначення;
  - 4) перспективний погляд керівників фірми на напрями її діяльності, базова концепція того, що фірма намагається зробити і чого досягнути.

3. Фінансові цілі підприємства не передбачають:

- 1) більш швидке зростання доходів;
- 2) підвищення якості продукції;
- 3) збільшення прибутку на вкладений капітал;
- 4) досягнення стійкого фінансового становища фірми.

4. Стратегічні цілі фірми не спрямовані на:

- 1) покращення обслуговування споживачів;
- 2) більш швидке зростання грошових надходжень;
- 3) збільшення частки ринку;
- 4) визнання фірми лідером у сфері інновацій.

5. Перспективний погляд керівників про напрями діяльності фірми, базова концепція того, що фірма намагається зробити й чого досягнути визначається:

- 1) місією фірми;
- 2) стратегію фірми;
- 3) стратегічним баченням;
- 4) цілями фірми.

Базова література:

1. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 256 с.

2. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством. Навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Вид. 2-ге виправ. і доп. За ред. Василенко В. О. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.

3. Клівець П. Стратегія підприємства. Навч. Посіб. / П.Г. Клівець К.: Академвидав, 2007. 320 с.

4. Ковтун О. Стратегія підприємства. Навч. Посіб. / О.Ковтун. Львів: «Новий Світ-2000», 2010. 388 с.

5. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. К.: Вид-тво «УВПК "ЕксОб"», 2001. 560 с.

6. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець. МВС України, Харків. Нац. університет внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2021. 235 с.

7. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018. 220 с.

*Допоміжна література:*

1. Гліненко Л. Стратегічне управління розвитком бізнес-систем в економіці України: Монографія / Л. Гліненко. Львів: «Новий світ - 2000», 2009. 776 с.

2. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г. Кіндрацька: 2-ге вид, перероб. і доповн. К.: Знання, 2010. 406 с.

3. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: Підручник / М. Мартиненко. К.: Каравела, 2006. 320 с.

4. Рокоча В. В., Одягайло Б. М., Терехов В. І. Бізнес-стратегії європейських компаній. Навч. посібник / Під заг. редак. В. В. Рокоча. Київ: ВНЗ університет економіки і права «Крок», 2018. 312 с.

5. Шершньова З. Стратегічне управління: Навч. посібник / З. Шершньова, С. Оборська. К.: КНЕУ, 2005. 412 с.

**Тема 4. Процес формування стратегії підприємства.**

*Питання для підготовки:*

1. Поняття стратегії та її роль у діяльності фірми.
2. Розвиток стратегічного бачення.
3. Елементи стратегії.
4. Створення стратегії.

5. Аналіз стратегії.
6. Побудова стратегічної піраміди.

Контрольні питання:

1. Поясніть зміст поняття «стратегія фірми». Обґрунтуйте необхідність розробки стратегії.
2. Назвіть основні етапи процесу формування та реалізації стратегії. Охарактеризуйте їх.
3. Розкрийте суть поняття «стратегічне бачення».
4. Назвіть елементи стратегії фірми, поясніть їх суть.
5. Які дії та підходи відображають загальну стратегію фірми?
6. Що передбачає аналіз стратегії фірми та з якою метою його здійснюють?
7. Що таке стратегічна піраміда фірми? У чому полягає відмінність між стратегічною пірамідою диверсифікованої фірми та вузькоспеціалізованої?
8. У чому полягає суть корпоративної стратегії фірми?
9. Охарактеризуйте зміст і спрямованість ділової стратегії.
10. Що слід розуміти під функціональною стратегією підприємства?

Тести:

1. Стратегія фірми – це:
  - 1) план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій на ринку, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей;
  - 2) план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій на ринку, максимізацію прибутку та досягнення поставлених цілей;
  - 3) план управління фірмою, спрямований на задоволення потреб споживачів, ефективне використання людського потенціалу та досягнення поставлених цілей;
  - 4) жодне визначення не характеризує поняття стратегії.

2. При аналізі стратегії підприємство розглядається у чотирьох аспектах:

1) ідеологічна основа, зовнішня ефективність, частка фірми на ринку, стратегічне управління;

2) ідеологічна основа, внутрішня ефективність, аналіз продуктивності, стратегічне управління;

3) ідеологічна основа, зовнішня і внутрішня ефективність, стратегічне управління;

4) зовнішня ефективність, внутрішня ефективність, аналіз цілей та місії фірми.

3. Стратегічна піраміда фірми складається з таких організаційних рівнів:

1) корпоративна, ділова, маркетингова, фінансова;

2) корпоративна, ділова, стратегія диференціації, операційна;

3) корпоративна, ділова, функціональна, операційна;

4) ділова, конкурентна, функціональна, операційна.

4. Складовою якого організаційного рівня стратегічної піраміди є наступальні стратегії:

1) корпоративного;

2) ділового;

3) функціонального;

4) операційного.

5. До якого рівня стратегічної піраміди відноситься стратегія диверсифікації у незв'язані галузі:

1) корпоративна стратегія;

2) ділова стратегія;

3) функціональна стратегія;

4) операційна стратегія.



Базова література:

1. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством. Навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Вид. 2-ге виправ. і доп. За ред. Василенко В. О. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
2. Клівець П. Стратегія підприємства. Навч. Посіб. / П.Г. Клівець К.: Академвидав, 2007. 320 с.
3. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку / А. П. Наливайко. К.: КНЕУ, 2000. 275 с.
4. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи; 1997. 390 с.
5. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018. 220 с.

Допоміжна література:

1. Березін О. Стратегія підприємства: Навч. посіб / О.Березін. К.: Кондор, 2010. 224 с.
2. Гордієнко П. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник / П. Л. Гордієнко; 2-ге видання. К.: «Алерта», 2008. 480 с.
3. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: Підручник / М. Мартиненко. К.: Каравела, 2006. 320 с.
4. Шершньова З. Стратегічне управління: Навч. посібник / З. Шершньова, С. Оборська. К.: КНЕУ, 2005. 412 с.

**Тема 5. Реалізація та контроль стратегії фірми.**Питання для підготовки:

1. Основні завдання реалізації стратегії.
2. Організаційна структура як об'єкт стратегічних змін.

3. Культура організації. Поняття і фактори, які на неї впливають.
4. Стратегічні зміни на фірмі.
5. Стратегічний контроль. Порівняння і оцінка результатів контролю.

Контрольні питання:

1. У чому полягає складність реалізації стратегії?
2. Яким чином працівники та керівники можуть впливати на процес реалізації стратегії?
3. Що є основним завданням керівництва фірми щодо створення сприятливих умов для реалізації стратегії?
4. Вирішення яких основних завдань передбачає процес реалізації стратегії?
5. Яким чином впливає управлінська якість менеджера на процес реалізації стратегії?
6. У чому полягає суть та необхідність адаптації організаційної структури відповідно до стратегії?
7. Опишіть стратегічні переваги і недоліки різних організаційних структур управління.
8. Якими є перспективи розвитку організаційних структур?
9. У чому полягає суть стратегічного контролю?
10. Опишіть систему виміру параметрів, порівняння і оцінку результатів.

Тести:

1. Головними завданнями реалізації стратегії є:
  - 1) створення ефективної організації для реалізації стратегії;
  - 2) розподіл ресурсів між стратегічними елементами ланцюжка цінностей;
  - 3) розробка політики і процедур для підтримки стратегії;
  - 4) всі відповіді правильні.

2. До головних завдань реалізації стратегії фірми не відносяться:

1) забезпечення ефективного керівництва для успішної реалізації стратегії та формування системи внутрішнього лідерства;

2) досягнення максимальної прибутковості та формування конкурентних переваг фірми;

3) створення допоміжних систем, які дозволяють персоналу фірми виконувати свої функції.

3. Основними підходами при адаптації структури до стратегії є:

1) функціональна спеціалізація;

2) географічні форми організаційної побудови;

3) децентралізовані господарські одиниці;

4) всі відповіді правильні.

4. До основних аспектів формування ефективної організації не відносяться:

1) підбір кадрів на ключові посади;

2) адаптація організаційної структури до стратегії;

3) створення системи матеріального стимулювання;

4) підвищення компетентності

5. Стратегічними перевагами географічних організаційних структур є:

1) пристосування стратегії до потреб кожного географічного ринку;

2) покращення функціональної координації на цільовому ринку;

3) отримання економії, пов'язаної з локальними системами;

4) всі твердження правильні.

#### Базова література:

1. Бровкова О. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 224 с.

2. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством. Навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Вид. 2-ге виправ. і доп. За ред. Василенко В. О. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.

3. Ковтун О. Стратегія підприємства. Навч. Посіб. / О.Ковтун. Львів: «Новий Світ-2000», 2010. 388 с.

4. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку / А. П. Наливайко. К.: КНЕУ, 2000. 275 с.

5. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець. МВС України, Харків. Нац. університет внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2021. 235 с.

6. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018. 220 с.

*Допоміжна література:*

1. Березін О. Стратегія підприємства: Навч. посіб / О.Березін. К.: Кондор, 2010. 224 с.

2. Гліненко Л. Стратегічне управління розвитком бізнес-систем в економіці України: Монографія / Л. Гліненко. Львів: «Новий світ - 2000», 2009. 776 с.

3. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г. Кіндрацька: 2-ге вид, перероб. і доповн. К.: Знання, 2010. 406 с.

4. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: Підручник / М. Мартиненко. К.: Каравела, 2006. 320 с.

5. Рокоча В. В., Одягайло Б. М., Терехов В. І. Бізнес-стратегії європейських компаній. Навч. посібник / Під заг. редак. В. В. Рокоча. Київ: ВНЗ університет економіки і права «Крок», 2018. 312 с.

6. Шершньова З. Стратегічне управління: Навч. посібник / З. Шершньова, С. Оборська. К.: КНЕУ, 2005. 412 с.

## Змістовий модуль 2

### **Формування стратегії – основна складова стратегічного управління. Види стратегій.**

#### **Тема 6. Концепція продукту у стратегічному управлінні.**

##### Питання для підготовки:

1. Поняття продукту. Еволюція поглядів на продукт.
2. Основні складові продукту: функціональні властивості та якості; марка; імідж; гарантії.
3. Стратегії продукту на окремих фазах його життєвого циклу.
4. Стратегія створення нового продукту. Етапи створення нового продукту.

##### Контрольні питання:

1. Розкрийте поняття «продукт» та еволюцію поглядів на нього.
2. Які основні погляди на продукт мають принципове значення для стратегічного управління?
3. Розкрийте суть складових продукту фірми.
4. У чому полягає роль іміджу, які характеристики продукту він включає?
5. Які основні фази (стадії) життєвого циклу продукту?
6. Що представляє собою стратегія створення нового продукту?
7. У чому проявляється вплив життєвого циклу товару на стратегічні рішення фірми?
8. Які основні етапи створення нового продукту?
9. Проаналізуйте споживчі властивості марки як складової продукту.
10. Розкрийте суть підходів до створення нового продукту.

Тести:

1. Назва, знак, символ або їх визначена комбінація, які використовуються для того, щоб ідентифікувати товари виробника і відокремити їх від товарів конкурентів — це:

- 1) торговельна марка;
- 2) марка;
- 3) логотип;
- 4) бренд.

2. Фірма-інноватор, розробивши новий продукт, використовує стратегію:

- 1) виходу на ринок раніше від інших фірм або серед перших;
- 2) виходу на ринок тоді, коли новий продукт уже достатньо відомий на ринку;
- 3) виходу на ринок, коли фірми конкуренти покидають ринок.

3. Для стратегічного управління принципове значення має погляд на продукт:

- 1) як на засіб задоволення потреб споживачів;
- 2) як на явище, для якого характерні стадії життєвого циклу на ринку;
- 3) як на основний засіб конкурентної боротьби;
- 4) всі відповіді правильні.

4. Яка споживча властивість дозволяє розглядати марку як одну із складових продукту в системі стратегічного управління:

- 1) марка виступає гарантом визначеного рівня якості;
- 2) марка забезпечує відповідне позиціонування продукту;
- 3) марка є ознакою підвищеної престижності;
- 4) всі відповіді правильні.

5. На формування іміджу продукту не впливає:

- 1) якість продукту;
- 2) репутація фірми, яка виготовляє продукт;
- 3) рівень та структура витрат виробництва;
- 4) якість аналогічних продуктів фірм-конкурентів.

Базова література:

1. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством. Навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Вид. 2-ге виправ. і доп. За ред. Василенко В. О. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
2. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.
3. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. К.: Вид-тво «УВПК "ЕксОб", 2001. 560 с.
4. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи; 1997. 390 с.
5. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018. 220 с.

Допоміжна література:

1. Гліненко Л. Стратегічне управління розвитком бізнес-систем в економіці України: Монографія / Л. Гліненко. Львів: «Новий світ - 2000», 2009. 776 с.
2. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г. Кіндрацька: 2-ге вид, перероб. і доповн. К.: Знання, 2010. 406 с.
3. Куденко Н. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник / Н. В. Куденко. К.: КНЕУ, 2005. 152 с.
4. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: Підручник / М. Мартиненко. К.: Каравела, 2006. 320 с.
5. Радченко К. Стратегічний аналіз у бізнесі / К. Радченко. Львів: «Новий світ. - 2000», 2010. 272 с.
6. Michael E. Porter. On competition. Updated and expanded edition. Harvard Business School Publishing. 2009. 592 p.

## Тема 7. Стратегії створення конкурентних переваг. Стратегії конкуренції.

### Питання для підготовки:

1. Класичний підхід до формування стратегії конкуренції.
2. П'ять загальних стратегій конкуренції.
3. Стратегія низьких витрат.
4. Стратегія диференціації.
5. Стратегія найкращої вартості.
6. Сфокусовані стратегії низьких витрат і диференціації.
7. Наступальні стратегії.
8. Використання оборонних стратегій для захисту конкурентних переваг.
9. Стратегія вертикальної інтеграції та конкурентоспроможність.

### Контрольні питання:

1. Що характеризує колесо стратегії конкуренції?
2. Обґрунтуйте необхідність розробки фірмою стратегії конкуренції. Назвіть види стратегії конкуренції.
3. Охарактеризуйте сутність стратегії низьких витрат, її переваги і недоліки. У яких випадках фірмі доцільно її використовувати?
4. Поясніть зміст стратегії диференціації та визначить можливості її застосування.
5. У чому полягає суть стратегії найкращої вартості?
6. Опишіть сутність сфокусованих стратегій низьких витрат і диференціації.
7. Що передбачають наступальні стратегії фірми? Назвіть типи наступальних стратегій.
8. Поясніть зміст стратегії партизанської війни.
9. З якою метою використовують оборонні стратегії та якими способами компанія може захистити свої конкурентні позиції?



10. Розкрийте сутність стратегії вертикальної інтеграції. Охарактеризуйте переваги та недоліки вертикальної інтеграції.

Тести:

1. До базових (загальних) стратегій конкуренції не відноситься:

- 1) стратегія диверсифікації;
- 2) стратегія низьких витрат;
- 3) стратегія фокусування;
- 4) всі відповіді правильні (всі відносяться).

2. Створення стійких переваг по витратах і використання їх як основи для боротьби з конкурентами, завоювання частки ринку за цінами конкурентів або отримання додаткового прибутку від продажу товарів за ринковими цінами — це:

- 1) мета сфокусованої стратегії низьких витрат;
- 2) стратегії лідерства у витратах;
- 3) стратегії широкої диференціації;
- 4) сфокусованої стратегії диференціації.

3. Стратегія найкращої вартості — це поєднання стратегій:

- 1) низьких витрат і фокусування;
- 2) низьких витрат і диференціації;
- 3) низьких витрат і диверсифікації;
- 4) правильної відповіді немає.

4. Стратегії, які не створюють і не посилюють конкурентну перевагу компанії, але допомагають зміцнити її ринкові позиції і зберегти існуючу перевагу — це:

- 1) стратегії партизанської війни;
- 2) оборонні стратегії;
- 3) наступальні стратегії;
- 4) стратегії випереджуючих ударів.

5. До стратегії входження в нову галузь не відноситься:

- 1) стратегія поглинання;
- 2) стратегія «з нуля»;
- 3) стратегія диференціації;
- 4) спільне підприємство.

Базова література:

1. Бровкова О. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 224 с.
2. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством. Навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Вид. 2-ге виправ. і доп. За ред. Василенко В. О. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
3. Герасимчук В. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. Посібник / В. Герасимчук. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.
4. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.
5. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. К.: Вид-тво «УВПК "ЕксОб"», 2001. 560 с.
6. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи; 1997. 390 с.

Допоміжна література:

1. Гліненко Л. Стратегічне управління розвитком бізнес-систем в економіці України: Монографія / Л. Гліненко. Львів: «Новий світ - 2000», 2009. 776 с.
2. Залога З. М. Особливості вибору конкурентних стратегій аграрних підприємств. Науковий збірник Львівського національного університету імені Івана Франка "Формування ринкової економіки в Україні". Вип. 46. Львів, 2021. С. 89-97.

3. Куденко Н. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник / Н. В. Куденко. К.: КНЕУ, 2005. 152 с.

4. Шершньова З. Стратегічне управління: Навч. посібник / З. Шершньова, С. Оборська. К.: КНЕУ, 2005. 412 с.

5. Michael E. Porter. On competition. Updated and expanded edition. Harvard Business School Publishing. 2009. 592 p.

## **Тема 8. Корпоративна культура і стратегічне лідерство як фактор реалізації стратегії.**

### Питання для підготовки:

1. Формування культури, яка сприяє стратегії: джерело культури фірми; значення культури; міцні і слабкі культурні традиції; неефективні або нездорові культури; адаптивні культури; забезпечення відповідності стратегії і культури.

2. Формування етичних норм і цінностей.

3. Орієнтація культури на високі результати.

4. Стратегічне лідерство. Шість основних завдань лідера: управління шляхом огляду фірми; формування клімату і культури, які сприяють стратегії; підтримка на підприємстві здатності впроваджувати новації; ставлення до політики фірми; вимоги етичної поведінки; керівництво процесом коректування.

### Контрольні питання:

1. В чому полягає суть корпоративної культури?

2. Який зв'язок простежується між корпоративною культурою і стратегією?

3. Яким чином фірма може змінити чи створити корпоративну культуру?

4. Яким чином наявність лідера в організації змінює процес реалізації стратегії?

5. В чому полягає сутність адаптивної корпоративної культури?

6. Поняття лідера в організації, ролі лідера.
7. Назвіть типи лідерства.
8. Розвиток лідерства та принципи лідерства в сучасному бізнес-середовищі.
9. Основні завдання лідера щодо реалізації стратегії.
10. Які переваги забезпечує корпоративна культура фірми?

Тести:

1. Які види дій переважно застосовують при створенні корпоративної культури:
  - 1) символічні дії;
  - 2) зміна керівника;
  - 3) зміна стратегії;
  - 4) правильні відповіді 1) і 2).
  - 5) не наведено правильної відповіді.
2. Що не є основним типом лідерства в організації:
  - 1) ідейне лідерство;
  - 2) лже-лідерство;
  - 3) авторитарне лідерство;
  - 4) харизматичне лідерство;
  - 5) всі відповіді правильні.
3. Сильна корпоративна структура культура не:
  - 1) завжди є головною передумовою реалізації стратегії;
  - 2) має слідувати стратегії фірми;
  - 3) вимагає значних зусиль для її зміни;
  - 4) у всіх випадках може забезпечити виконання стратегії.
4. Який тип лідерства заважає розробці стратегії:
  - 1) авторитарне лідерство;
  - 2) ідейне лідерство;
  - 3) лже-лідерство;
  - 4) правильні відповіді 1) і 3).

5. Виконання якої ролі лідером не є обов'язковою передумовою виконання стратегії:

- 1) інтеграція;
- 2) організація;
- 3) генерація;
- 4) правильні відповіді 1) і 3).

Базова література:

1. Бровкова О. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 224 с.

2. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством. Навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Вид. 2-ге виправ. і доп. За ред. Василенко В. О. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.

3. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.

4. Клівець П. Стратегія підприємства. Навч. Посіб. / П.Г. Клівець К.: Академвидав, 2007. 320 с.

5. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. К.: Вид-тво «УВПК "ЕксОб"», 2001. 560 с.

6. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець. МВС України, Харків. Нац. університет внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2021. 235 с.

Допоміжна література:

1. Березін О. Стратегія підприємства: Навч. посіб / О.Березін. К.: Кондор, 2010. 224 с.

2. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г. Кіндрацька: 2-ге вид, перероб. і доповн. К.: Знання, 2010. 406 с.

3. Рокоча В. В., Одягайло Б. М., Терехов В. І. Бізнес-стратегії європейських компаній. Навч. посібник / Під заг. редак. В. В. Рокоча. Київ: ВНЗ університет економіки і права «Крок», 2018. 312 с.

4. Шершньова З. Стратегічне управління: Навч. посібник / З. Шершньова, С. Оборська. К.: КНЕУ, 2005. 412 с.

## **Тема 9. Стратегія використання людського потенціалу.**

### Питання для підготовки:

1. Взаємодія людини і організації. Підходи до формування взаємодії людини і оточення організації.
2. Способи встановлення взаємодії людини і організації.
3. Роль і місце людини в системі організації.

### Контрольні питання:

1. Розкрийте підходи до формування взаємодії людини та оточення в організації.
2. У чому полягає суть способів встановлення взаємодії людини і організації?
3. Проаналізуйте поняття «організаційне оточення» і його роль у стратегічному управлінні.
4. Розкрийте суть очікувань індивіда і організації.
5. Відповідність ролі і місця людини в організації як предмет стратегічних рішень.
6. Охарактеризуйте роль і місце людини в системі організації.
7. У чому полягають джерела конфліктів людини та організації?
8. Які основні способи ліквідації конфліктів?
9. Обґрунтуйте відповідність людини і її ролі в організації.

10. У чому проявляється вплив організації на роль людини?

Тести:

1. Які основні завдання лідера включаються до системи внутрішнього лідерства:

- 1) інформованість про поточний стан реалізації стратегії;
- 2) забезпечити реагування організації на змінні умови і нові можливості;
- 3) попередити боротьбу за владу, яка перешкоджає формуванню і реалізації стратегії;

4) всі відповіді правильні.

2. До основних очікувань людини від організації не відносяться:

- 1) престижність і статусність роботи;
- 2) оригінальність і творчий характер роботи;
- 3) стати членом колективу, який поділяє його цінності;
- 4) ступінь відповідальності і ризику роботи.

3. Формування системи внутрішнього лідерства включає основні завдання лідера:

- 1) формувати культуру, яка необхідна для ефективної реалізації стратегії;
- 2) вимагати дотримання етичних норм;
- 3) здійснювати коректуючі заходи з метою покращення стратегічних результатів;

4) всі твердження правильні.

4. До основних очікувань організації від людини не відносяться:

- 1) володіти визначеними особистісними і моральними якостями;
- 2) бути відданим організації і готовим відстоювати її інтереси;
- 3) гарантії розвитку і зростання;
- 4) виконувати визначену роботу із високою віддачою і на високому якісному рівні.

5. До основних очікувань людини від організації відносяться:

- 1) володіти визначеними знаннями і кваліфікацією;
- 2) відповідати нормам і правилам організації;
- 3) безпеки і комфортності умов на роботі;
- 4) успішне функціонування і розвиток організації.

Базова література:

1. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством. Навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Вид. 2-ге виправ. і доп. За ред. Василенко В. О. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.

2. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.

3. Клівець П. Стратегія підприємства. Навч. Посіб. / П.Г. Клівець К.: Академвидав, 2007. 320 с.

4. Ковтун О. Стратегія підприємства. Навч. Посіб. / О.Ковтун. Львів: «Новий Світ-2000», 2010. 388 с.

5. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. К.: Вид-тво «УВПК "ЕксОб"», 2001. 560 с.

Допоміжна література:

1. Гліненко Л. Стратегічне управління розвитком бізнес-систем в економіці України: Монографія / Л. Гліненко. Львів: «Новий світ - 2000», 2009. 776 с.

2. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г. Кіндрацька: 2-ге вид, перероб. і доповн. К.: Знання, 2010. 406 с.

3. Рокоча В. В., Одягайло Б. М., Терехов В. І. Бізнес-стратегії європейських компаній. Навч. посібник / Під заг. редак. В. В. Рокоча. Київ: ВНЗ університет економіки і права «Крок», 2018. 312 с.



4. Шершньова З. Стратегічне управління: Навч. посібник / З. Шершньова, С. Оборська. К.: КНЕУ, 2005. 412 с.

**Тема 10. Вхід людини в організацію. Особистісні основи поведінки людини в організаційному оточенні.**

Питання для підготовки:

1. Навчання при входженні людини в організацію.
2. Розвиток почуття відповідальності людини перед організацією.
3. Сприйняття норм і цінностей організації новим співробітником.
4. Сприйняття людиною організаційного оточення. Сприйняття оточенням нового співробітника.

Контрольні питання:

1. Розкрийте особливості вивчення системи цінностей, правил і норм при входженні людини в організацію.
2. Які ціннісні, поведінкові і нормативні характеристики організації повинен знати працівник в першу чергу?
3. Який вплив організації на процес входження людини?
4. Яким чином відбувається розвиток почуття відповідальності людини перед організацією?
5. Як проявляються в стратегічному управлінні різні підходи до входження людини в організацію?
6. Проаналізуйте вплив основних поведінкових і нормативних правил організації на працю людини.
7. Які основні типи адаптації людини до організаційного оточення?
8. Розкрийте суть положення стратегічного управління, що людина становить основу організації і є її головною цінністю.

9. Які основні причини виникнення конфліктів?

10. Чому з позицій стратегічного управління надзвичайно важливо розкрити потенціал кожної людини?

Тести:

1. Якими завданнями для організації характеризується процес входження нового члена в організаційне оточення:

- 1) зруйнувати старі поведінкові норми;
- 2) зацікавити його у роботі в організації;
- 3) прищеплювати йому нові норми поведінки;
- 4) всі відповіді правильні.

2. До основних типів адаптації людини до організаційного оточення відносяться:

- 1) повне заперечення;
- 2) конформізм;
- 3) адаптивний індивідуалізм;
- 4) всі відповіді правильні.

3. Який із типів адаптації людини до організації приводить до конфліктів з нею:

- 1) конформізм;
- 2) мімікрія;
- 3) адаптивний індивідуалізм;
- 4) всі відповіді правильні.

4. При входженні в організацію працівник в першу чергу повинен знати:

- 1) місію і основні цілі організації;
- 2) імідж, який має і створює організація;
- 3) засоби, які можуть бути використані для досягнення цілей;
- 4) всі відповіді правильні.

Базова література:

1. Бровкова О. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 224 с.
2. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством. Навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Вид. 2-ге виправ. і доп. За ред. Василенко В. О. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
3. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.
4. Клівець П. Стратегія підприємства. Навч. Посіб. / П.Г. Клівець К.: Академвидав, 2007. 320 с.
5. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець. МВС України, Харків. Нац. університет внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2021. 235 с.

Допоміжна література:

1. Гліненко Л. Стратегічне управління розвитком бізнес-систем в економіці України: Монографія / Л. Гліненко. Львів: «Новий світ - 2000», 2009. 776 с.
2. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г. Кіндрацька: 2-ге вид, перероб. і доповн. К.: Знання, 2010. 406 с.
3. Рокоча В. В., Одягайло Б. М., Терехов В. І. Бізнес-стратегії європейських компаній. Навч. посібник / Під заг. редак. В. В. Рокоча. Київ: ВНЗ університет економіки і права «Крок», 2018. 312 с.
4. Шершньова З. Стратегічне управління: Навч. посібник / З. Шершньова, С. Оборська. К.: КНЕУ, 2005. 412 с.