



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

**СИЛАБУС**  
навчальної дисципліни

**Стратегічне управління**

**1. Основна інформація про дисципліну**

**Тип дисципліни:** обов'язкова  
**Форма навчання:** денна  
**Освітній ступінь:** бакалавр  
**Галузь знань:** 07 Управління та адміністрування  
**Спеціальність:** 073 Менеджмент  
**Освітня програма:** Менеджмент: бізнес-адміністрування  
**Рік навчання:** 3 **Семестр:** 5  
**Кількість кредитів (годин):** 4 (120 год.: 22 - лекції; 24 - семінарські; 72 - самостійна робота, 2 консультація)  
**Мова викладання:** українська  
**ПІБ:** Метіль Тетяна Костянтинівна

**2. Інформація про викладача (викладачів)**

**ПІБ:** Метіль Тетяна Костянтинівна  
**Науковий ступінь, вчене звання, посада:** кандидат економічних наук, доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю  
**Кафедра:** кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю  
**Робочій e-mail:** [tatanametil@gmail.com](mailto:tatanametil@gmail.com)  
**Години консультацій на кафедрі:** середа, 14.40-16.00

**3. Опис та мета дисципліни**

Дисципліна «Стратегічне управління» є обов'язковим компонентом підготовки здобувачів вищої освітнього ступеня «бакалавр» зі спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент: бізнес-адміністрування».

Метою навчальної дисципліни «Стратегічне управління» є розкриття сутності стратегічного управління підприємством, забезпечення засвоєння здобувачами вищої освіти необхідних теоретичних основ, методичних підходів і практичних навичок щодо принципів, методів побудови і функціонування системи розробки і реалізації стратегій підприємства.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Стратегічне управління» є:

- сприяти розумінню студентами сутності та соціальної значущості стратегічного управління в сучасних умовах, місця й ролі курсу в системі управління та у формуванні якостей менеджера;
- допомогти розвивати фахові якості відповідно до службового статусу в ієрархії управління;

- засвоїти методологічні засади стратегічного управління, а також набути навички використання соціальних і психологічних технологій стратегічного управління.

Предметом дисципліни «Стратегічне управління» є методологія розробки стратегії підприємства, тобто вивчення методів і прийомів формування його місії, мети та довгострокових цілей та вироблення раціональних шляхів їх досягнення в умовах нестабільності середовища та неповноти інформації про його майбутній стан.

**Передмова вивчення дисципліни:** маркетинг, економіка підприємства, планування і контроль діяльності суб'єктів господарювання.

**Міждисциплінарні зв'язки:** теорія та менеджмент організації, контролінг, менеджмент регіонального розвитку.

#### **4. Результати навчання**

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у студентів компетентностей та програмних результатів навчання відповідно до освітньо-професійної програми: «Менеджмент: бізнес-адміністрування», державного стандарту підготовки бакалаврів зі спеціальності 073 Менеджмент:

ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН 10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу 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 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.

ПРН 18. Виконувати практичні завдання в межах певної функціональної області бізнес-організацій на регіональному та міжнародному рівнях.

ПРН 19. Вміти визначати ризики недосягнення управлінських цілей бізнесу, недостовірності звітності, недотримання законодавства, збереження й використання його ресурсів.

ПРН 20. Впроваджувати в виробничу систему та систему управління підприємством розроблені заходи та проєктні рішення з покращення результативності діяльності підприємств в недетермінованих умовах конкурентного бізнес-середовища.

#### **5. Структура дисципліни**

##### **Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепції.**

<b>Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання</b>	<b>Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси</b>
<b>Лекція (1 год.):</b> 1. Сутність стратегії підприємства і її риси. 2. Класифікація стратегій підприємства. 3. Етапи формування стратегії підприємства.	1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с.

4.Еволюція концепцій стратегії	<p>2.Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. <i>Економіка і організація управління</i>. 2018. № 3 (31). С. 118–126.</p> <p>3.Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131с.</p> <p>4.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.</p>
<p><b>Семінарське заняття (2год.):</b></p> <p>1.Сутність стратегії підприємства і її риси. 2.Класифікація стратегій підприємства. 3.Етапи формування стратегії підприємства. 4.Еволюція концепцій стратегії</p> <p>Виконання тестових завдань та ситуацій</p>	<p>1.Довгань Л. Є., Каракай Ю. В.,Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с.</p> <p>2.Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. <i>Економіка і організація управління</i>. 2018. № 3 (31). С. 118–126.</p> <p>3.Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131с.</p> <p>4.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.</p>
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p><b>Підготувати доповіді відповідно до теми заняття</b> (вимоги: відсутність плагіату, тривалість 3-5 хв). Орієнтована тематика:</p> <p>1. Поняття та принципи стратегічного управління 2. Основи стратегічного управління підприємством. 3.Порівняння стратегічного та оперативного управління. 4.Проблеми стратегічного управління підприємством.</p>	<p>1.Довгань Л. Є., Каракай Ю. В.,Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с.</p> <p>2.Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. <i>Економіка і організація управління</i>. 2018. № 3 (31). С. 118–126.</p> <p>3.Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131с.</p> <p>4.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.</p>

### Тема 2.Місія і цілі підприємства.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (1 год.):</b></p> <p>1. Місія підприємства. 2. Цілі підприємства, їх класифікація.</p>	<p>1.Киш Л. М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38-1. с. 107-113.</p> <p>2.Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П, Попова І. А., Пустова В. В.</p>

	<p>Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.</p> <p>3. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.</p> <p>4. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. <i>Економіка і організація управління</i>. 2018. № 3 (31). С. 118–126.</p> <p>5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.</p>
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Місія підприємства.</li> <li>2. Цілі підприємства, їх класифікація.</li> </ol> <p>Виконання тестових завдань та ситуацій</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Киш Л. М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38-1. с. 107-113.</li> <li>2. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.</li> <li>3. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.</li> <li>4. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. <i>Економіка і організація управління</i>. 2018. № 3 (31). С. 118–126.</li> <li>5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.</li> </ol>
<p><b>Самостійна робота:</b></p> <p><b>Завдання 1</b></p> <p><b>Опис стратегії фірми Yamaha</b></p> <p>Протягом ряду років попит на фортепіано падав (із середини 1980-х рр. – на 10% щорічно). Сучасні батьки не приділяють заняттям своїх дітей музикою тієї уваги, яку приділяли їм їхні батьки. Щоб «оживити» виробництво цих музичних інструментів, компанія Yamaha провела маркетингове дослідження з метою з'ясувати, як використовують фортепіано в тих родинях, які вже придбали інструмент. Дослідження показало, що переважна більшість</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Киш Л. М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38-1. с. 107-113.</li> <li>2. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.</li> <li>3. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська</li> </ol>

інструментів (близько 40 млн) в Америці, Європі і Японії дуже рідко використовується. У більшості випадків та причина, заради якої вони були куплені, перестала бути актуальною. Діти або припинили свої заняття музикою, або виросли і виїхали з будинку своїх батьків; дорослі члени родин грають на фортепіано вкрай рідко, а то й взагалі ніколи. І тільки невеликий відсоток складають ті, хто дійсно продовжує використовувати цей музичний інструмент за призначенням. Більшість інструментів служить як розкішні меблі і знаходиться в гарному стані. Дослідження також показало, що в основному доходи власників цих інструментів перевищують середній рівень.

Розробники стратегії компанії Yamaha побачили в бездіяльних фортепіано нові потенційні можливості для фірми. Відповідно до нової стратегії на ринку було запропоновано новий пристрій, що перетворював музичний інструмент на старомодні автоматичні фортепіано, здатні відтворювати величезну кількість мелодій, записаних на 3,5-дюймовому флоппі-диску (на такому ж, як і для комп'ютера). Ціна такого пристрою становила 2500 дол. США. Одночасно Yamaha представила на ринок дисклавир – модель звукового піаніно, що не тільки відтворювало, але й записувало мелодії тривалістю до 90 хв; роздрібна ціна дисклавиру склала 8000 дол. США. Наприкінці 1988 р. Yamaha запропонувала 30 дисків із різними записами за ціною 29,95 дол. за штуку і планувала збільшити їхню кількість. Yamaha була впевнена, що ці високотехнічні розробки забезпечують великий потенціал для збільшення попиту.

### **Сформулюйте місію та стратегічні цілі**

#### **Завдання 2.**

Які з наведених задач відносяться до стратегічних, а які – до тактичних: активізація бізнесу; формування принципів виходу на ринок (сегмент) з новим товаром; кооперація з іноземною фірмою для виходу на ті ринки, де не вдавалося досі успішно працювати; планування і організація товароруху; вдосконалення організаційної структури управління фірмою; планування й організація реклами та стимулювання продажу відповідно до життєвого циклу кожного товару; організація спільної з іноземним партнером фірми за кордоном.

політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

4. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118–126.

5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.

### Тема 3. Стратегічний контекст діяльності підприємства.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкурентоспроможність як основа стратегічного аспекту діяльності підприємства.</li> <li>2. Конкурентні переваги.</li> <li>3. Концепція стратегічних груп.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М., Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.</li> <li>2. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. К. : Каравелла, 2019. 464 с.</li> <li>3. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. <i>Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»</i>. 2021. № 20. URL: <a href="http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252604/251605">http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252604/251605</a> (дата звернення 27.08.2021).</li> <li>4. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С. Стратегічне управління: навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 203 с.</li> <li>5. Майкл Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.</li> <li>6. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.</li> <li>7. Шкрібень Р. П., Харнам М. В., Отенко І. П. Формування стратегічного потенціалу безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. <i>Проблеми економіки</i>. 2020. Вип. 4 (46). С. 256-264.</li> </ol>

<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <p>1. Конкурентоспроможність як основа стратегічного аспекту діяльності підприємства.</p> <p>2. Конкурентні переваги.</p> <p>3. Концепція стратегічних груп.</p> <p>Виконання тестових завдань та ситуацій.</p>	<p>1. Дмитрів І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М., Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.</p> <p>2. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. К. : Каравелла, 2019. 464 с.</p> <p>3. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. <i>Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»</i>. 2021. № 20. URL: <a href="http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252604/251605">http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252604/251605</a> (дата звернення 27.08.2021).</p> <p>4. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С. Стратегічне управління: навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 203 с.</p> <p>5. Майкл Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.</p> <p>6. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.</p> <p>7. Шкребень Р. П., Харнам М. В., Отенко І. П. Формування стратегічного потенціалу безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. <i>Проблеми економіки</i>. 2020. Вип. 4 (46). С. 256-264.</p>
<p><b>Самостійна робота:</b></p> <p><b>Завдання</b></p> <p>ТОВ «ТІМЕКС» засноване в листопаді 1997 року. Підприємство випускає різноманітну продукцію будівельного призначення. Так, асортимент представлений фарбами, шпаклівками, ґрунтовками, лаками.</p> <p>Окрема група продукції – сухі будівельні суміші: наливна підлога, обробні матеріали.</p> <p>ТОВ «ТІМЕКС» має мережу філіалів по Україні.</p> <p>У даний час основними пріоритетами в розвитку підприємства є збільшення обсягів виробництва, завоювання більшої частки ринку, збереження досягнутого рівня якості продукції, скорочення виробничого циклу, пошук можливостей для розширення асортименту продукції, що випускається.</p> <p>Місію ТОВ «ТІМЕКС» можна сформулювати таким чином: «З нашою продукцією будь-який ремонт або будівництво – якісний і за оптимальними цінами».</p>	<p>1. Дмитрів І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М., Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.</p> <p>2. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. К. : Каравелла, 2019. 464 с.</p> <p>3. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. <i>Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»</i>. 2021. № 20. URL: <a href="http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252604/251605">http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252604/251605</a> (дата звернення 27.08.2021).</p> <p>4. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С. Стратегічне управління: навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 203 с.</p>

<p>Основними цілями підприємства є:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-генеральна мета – в 2021-2025 роках зміцнення конкурентних позицій підприємства і забезпечення його прибутковості;</li> <li>-збільшення обсягів виробництва на 10% у рік, зберігаючи низький рівень і якість витрат не нижче заданого;</li> <li>-вихід на нові ринки збуту;</li> <li>-підвищення ефективності виробництва;</li> <li>-забезпечення рентабельності не нижче 20%;</li> <li>-поліпшення фінансового стану підприємства.</li> </ul> <p>Ціни на продукцію підприємство встановлює самостійно на основі внутрішньо заводських планових калькуляцій. Якість продукції висока, що обумовлює достатньо високі ціни. Таким чином, підприємство займається виробництвом і продажем якісної продукції для ремонтів або будівництва за цінами, відповідними якості продукції.</p> <p>Основні фонди підприємства зношені майже наполовину. Отже, для підтримки і подальшого підвищення якості продукції необхідне оновлення устаткування.</p> <p>Ринки збуту продукції ТОВ «ТІМЕКС» можна розділити на ринок сухих сумішей і ринок лакофарбної продукції (ЛФП). Сухі суміші вигідно відрізняються від традиційних розчинів і бетонів, забезпечуючи високу продуктивність, високу культуру та якість виконуваних будівельних робіт. У зв'язку з цим даний сегмент ринку розвивається достатньо динамічно. Зростання обсягів виробництва в Україні складає 30-40% у рік, цей напрям найбільш швидко розвивається у вітчизняній промисловості будівельних матеріалів.</p> <p>Фінансове становище підприємства можна вважати стійким, проте, ТОВ «ТІМЕКС» недостатньо платоспроможне. На підприємстві не вистачає власних обігових коштів, порушений паритетний принцип вкладення коштів у мобільні й іммобілізовані активи.</p> <p><b>Завдання.</b> Побудуйте дерево управлінських рішень, які забезпечать досягнення стратегічних цілей ТОВ «ТІМЕКС».</p>	<p>5. Майкл Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.</p> <p>6. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.</p> <p>7. Шкрібень Р. П., Харнам М. В., Отенко І. П. Формування стратегічного потенціалу безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. Проблеми економіки. 2020. Вип. 4 (46). С. 256-264.</p>
--	---

#### Тема № 4. Аналіз зовнішнього середовища.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загальні поняття про середовище підприємства.</li> <li>2. Аналіз і прогнозування макросередовища.</li> <li>3. Аналіз і прогнозування мікросередовища.</li> <li>4. Вибір оптимальних стратегій в умовах невизначеності.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с.</li> <li>2. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.</li> <li>3. Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131с.</li> <li>4. Шершньова З. Є. Стратегічне</li> </ol>



	<p>управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.</p> <p>5. PEST Analysis. Identifying «Big Picture» Opportunities and Threats. URL: <a href="https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm">https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm</a></p>
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <p>1. Загальні поняття про середовище підприємства.</p> <p>2. Аналіз і прогнозування макросередовища.</p> <p>3. Аналіз і прогнозування мікросередовища.</p> <p>4. Вибір оптимальних стратегій в умовах невизначеності.</p> <p>Виконання тестових завдань та ситуацій</p>	<p>1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с.</p> <p>2. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.</p> <p>3. Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131с.</p> <p>4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.</p> <p>5. PEST Analysis. Identifying «Big Picture» Opportunities and Threats. URL: <a href="https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm">https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm</a></p>
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p><b>Завдання.</b></p> <p>Провести аналіз макросередовища підприємства (на вибір) за допомогою PEST-аналізу, конкурентного аналізу, аналізу галузі, де працює підприємство.</p>	<p>1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с.</p> <p>2. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.</p> <p>3. Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131с.</p> <p>4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.</p> <p>5. PEST Analysis. Identifying «Big Picture» Opportunities and Threats. URL: <a href="https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm">https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm</a></p>

### Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <p>1. Стратегічний потенціал підприємства і його оцінка.</p> <p>2. Управління стратегічним потенціалом підприємства.</p> <p>3. Синергізм у контексті використання стратегічного потенціалу підприємства.</p>	<p>1. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С. Стратегічне управління: навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 203 с.</p> <p>2. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.</p> <p>3. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П, Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.</p> <p>4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.</p> <p>5. Yakovenko Olena SWOT-analysis application features in modeling the institution development strategy Management of 21st century: globalization challenges Issue 3: monograph / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2020. Czech Republic. P.186-192.</p>
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <p>1. Стратегічний потенціал підприємства і його оцінка.</p> <p>2. Управління стратегічним потенціалом підприємства.</p> <p>3. Синергізм у контексті використання стратегічного потенціалу підприємства.</p> <p>Виконання тестових завдань та ситуацій.</p>	<p>1. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С. Стратегічне управління: навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 203 с.</p> <p>2. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.</p> <p>3. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П, Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.</p> <p>4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.</p> <p>5. Yakovenko Olena SWOT-analysis application features in modeling the institution development strategy Management of 21st century: globalization challenges Issue 3: monograph / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2020. Czech Republic. P.186-</p>

<p><b>Самостійна робота:</b> Встановлено наступні ознаки внутрішнього середовища пивзаводу «Корифей»:</p> <p>1. Переведено котельню на опалення газом (опалювалась вугіллям). 2. Висока питома вага енергетичних затрат. 3. Не сформовано поки що стабільного кадрового складу. 4. Обладнання застаріле. 5. Етикетки і пляшки примітивні. 6. Постачальники стабільні. 7. Низький обсяг прибутків. 8. Не вистачає коштів на впровадження досягнень науки. 9. Склад спеціалістів досвідчений. 10. Висока собівартість продукції. 11. Завод постійно штрафується за стічні води. 12. Сортимент продукції широкий. 13. Важкі умови праці. 14. Ціни на продукцію порівняно низькі. 15. Якість продукції контролюється добре. 16. Довгострокові боргові зобов'язання відсутні. 17. Сорок відсотків асортименту не поступається по якості фірмі «Оболонь». 18. Низька фондвіддача. 19. Відсутня база і система підготовки кадрів масових професій. 20. Завод є співвласником санаторію і утримує власний дитсадок. 21. Відсутня система інформування про зовнішнє середовище. 22. Майже 60 відсотків асортименту поступаються кращим вітчизняним зразкам. 23. Продуктивність праці стабільна, але не зростає. 24. Завод достатньо платоспроможний. 25. Маркетингові дослідження не ведуться. 26. Директор авторитету в районі немає. 27. Завезено імпорتنу лінію, що дозволить випускати 10% продукції по прогресивній технології. 28. Приміщення заводоуправління в занедбаному стані. 29. Відгуки про пиво заводу «Корифей» схвальні. 30. Дитсадок і санаторій прибутку не приносять.</p> <p><b>Завдання 1:</b></p> <p>а) класифікуйте названі ознаки внутрішнього середовища на сильні і слабкі сторони в розрізі кожного аспекту середовища (виробництво, фінанси, збут і т.д.);</p> <p>б) відповідь оформіть таблицею.</p> <p><b>Завдання 2:</b></p> <p>а) складіть профіль внутрішнього середовища пивзаводу «Корифей»,</p> <p>б) уявіть, що Ви уособлюєте групу</p>	<p>192.</p> <p>1. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С. Стратегічне управління: навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 203 с.</p> <p>2. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.</p> <p>3. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.</p> <p>4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.</p> <p>5. Yakovenko Olena SWOT-analysis application features in modeling the institution development strategy Management of 21st century: globalization challenges Issue 3: monograph / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2020. Czech Republic. P.186-192.</p>
---	---

експертів і оцініть на власний розсуд ступінь важливості кожного фактора для галузі, ступінь і спрямованість впливу на підприємство.	
--	--

### Тема 6. Корпоративна стратегія підприємства.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Корпоративна стратегія підприємства.</li> <li>2. Декомпонування корпоративної стратегії.</li> <li>3. Поняття стратегічної бізнес-одиниці.</li> <li>4. Стратегічний набір підприємства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С., Побігун С.А. Стратегічне управління: практикум. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2019. 111 с.</li> <li>2. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.</li> <li>3. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.</li> <li>4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.</li> <li>5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.</li> </ol>
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Корпоративна стратегія підприємства.</li> <li>2. Декомпонування корпоративної стратегії.</li> <li>3. Поняття стратегічної бізнес-одиниці.</li> <li>4. Стратегічний набір підприємства.</li> </ol> <p>Виконання тестових завдань та ситуацій</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С., Побігун С.А. Стратегічне управління: практикум. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2019. 111 с.</li> <li>2. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.</li> <li>3. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.</li> <li>4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.</li> <li>5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.</li> </ol>

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

#### **Виконати тестові завдання**

1. Для якої стадії життєвого циклу галузі притаманна висока стабільність частки ринку:
  - а) зрілість; б) зростання;
  - в) падіння; г) зародження.
2. Для якої стадії життєвого циклу галузі притаманна деяка агресивність в поведінці покупців:
  - а) зародження; б) впровадження;
  - в) зростання; г) падіння.
3. Як називається конкурентна позиція стратегічної бізнес-одиниці, яка є спеціалізованою для певної вузької ринкової ніші і може досить довго зберігати таке положення:
  - а) сильна; б) сприятлива;
  - в) слабка; г) міцна.
4. Як називається конкурентна позиція бізнес-одиниці, яка обирає свою стратегію незалежно від дій конкурентів і має перед ними певні переваги, але не абсолютні:
  - а) сприятлива; б) сильна;
  - в) домінуюча; г) ведуча.
5. Які дії не притаманні стратегії глибокого входження на ринок:
  - а) захист свого положення за рахунок розвитку функціонального маркетингу;
  - б) збільшення частки ринку за рахунок залучення покупців фірм-конкурентів;
  - в) розширення товарної номенклатури і асортименту продукції, що випускається;
  - г) розвиток первинного попиту шляхом залучення нових споживачів товару.
6. Якій стратегії притаманний вихід на нові ринки всередині країни і в інших країнах:
  - а) стратегія розвитку ринку;
  - б) стратегія диференціації;
  - в) стратегія диверсифікації;
  - г) стратегія глибоко входження на ринок.
7. Якій стратегії притаманна раціоналізація ринку – фокусування на рентабельних ринкових сегментах, вихід з деяких сегментів ринку, збільшення ефективності продаж:
  - а) стратегія розвитку товару;
  - б) стратегія скорочення;
  - в) стратегія розвитку ринку;
  - г) стратегія глибокого входження на ринок.
8. Яку стратегію слід обрати підприємству, яке намагається зменшити чи розподілити ризик:
  - а) стратегія скорочення;
  - б) стратегія диверсифікації;
  - в) стратегія розвитку ринку;
  - г) стратегія виживання.
9. Яку стратегію слід обрати підприємству, яке діє на знайомому ринку і намагається мінімізувати ризик:
  - а) стратегія розвитку ринку;
  - б) стратегія концентрації;
  - в) стратегія розвитку товару;
  - г) стратегія обмеженого росту.
10. Які дії не притаманні стратегії диверсифікації:
  - а) отримання фінансових вигід в нових

1. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С., Побігун С.А. Стратегічне управління: практикум. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2019. 111 с.

2. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

3. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.

галузях; б) пошук і посилення конкурентних переваг в конкретному виді продукції; в) додавання споживчих характеристик товару; г) намагання зменшити або розподілити ризик.	
---	--

### Тема 7. Матричні методи розробки корпоративної стратегії

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Матричні методи аналізу.</li> <li>2. Матриця Бостонської консультативної групи.</li> <li>3. Багатофакторна портфельна матрицяMcKinsey.</li> <li>4. Матриця АДЛ (компанії Артура Д.Літла).</li> <li>5. Інші матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Довгань Л. Є., Каракай Ю. В.,Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с.</li> <li>2.Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. Прийняття управлінських рішень. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 216 с.</li> <li>3.Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131с.</li> <li>4. Рульєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.</li> <li>5.Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія. Фабула, 2019. 324 с.</li> </ol>
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Матричні методи аналізу.</li> <li>7. Матриця Бостонської консультативної групи.</li> <li>8. Багатофакторна портфельна матрицяMcKinsey.</li> <li>9. Матриця АДЛ (компанії Артура Д.Літла).</li> <li>10. Інші матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства.</li> </ol> <p style="text-align: center;">Виконання тестових завдань та ситуацій</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Довгань Л. Є., Каракай Ю. В.,Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с.</li> <li>2.Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. Прийняття управлінських рішень. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 216 с.</li> <li>3.Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131с.</li> <li>4. Рульєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.</li> <li>5.Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія. Фабула, 2019. 324 с.</li> </ol>
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p><b>1.Виконати тестові завдання:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Факторами макrorинкового середовища є: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) політичні і економічні фактори;</li> <li>б) природні та демографічні фактори;</li> <li>в) культурні та науково-технічні фактори;</li> <li>г) всі наведені вище відповіді правильні.</li> </ol> </li> <li>2. Факторами мікроринкового середовища є.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с.</li> <li>2.Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. Прийняття управлінських рішень. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 216 с.</li> <li>3.Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131с.</li> <li>4. Рульєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.</li> </ol>

<p>а) конкуренти і споживачі;  б) контактні групи і постачальники;  в) маркетингові посередники;  г) всі наведені вище відповіді правильні.</p> <p>3. Маркетингові дослідження обґрунтовують проведення:</p> <p>а) стратегічного аналізу діяльності підприємства;  б) аналізу мікросередовища;  в) аналізу макросередовища;  г) аналізу та обробки інформації про стан економіки.</p> <p>4. Аналіз зовнішнього середовища підприємства це...</p> <p>а) оцінка критично важливих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;  б) процес, який складається з певних взаємозалежних етапів;  в) аналіз стратегічних прогалин і визначення основних шляхів їх усунення;  г) активний пошук інновацій різного типу.</p> <p>5. Структурування зовнішнього середовища - визначення найбільш важливих елементів для дослідження; визначення критичних точок - найбільш важливих елементів дослідження; збирання інформації для проведення дослідження; визначення методологічного інструментарію дослідження; проведення дослідження та узагальнення отриманих результатів - це етапи:</p> <p>а) комплексного дослідження ринку;  б) дослідження та оцінки внутрішнього середовища підприємства;  в) дослідження та оцінки зовнішнього середовища підприємства;  г) кон'юнктурного дослідження.</p> <p>6. Основною метою проведення стратегічного аналізу і маркетингових досліджень є.</p> <p>а) вивчення та прогнозування стану економіки в цілому;  б) дослідження стадії циклу, на якому перебуває економіка;  в) аналіз передумов прийняття рішення про вибір ринків;  г) встановлення негативних і позитивних впливів окремих ключових факторів середовища на майбутню діяльність підприємства.</p>	<p>літератури, 2019. 312 с.</p> <p>5. Стратегія підприємства / Методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання економічних та управлінських спеціальностей; упоряд.: О.В. Дудник, О.В. Смігунова, Л.Д. Забродська, С.І. Міненко. Харків: ДБТУ, 2022. 62 с.</p>
---	---

7. Першим напрямком комплексного дослідження ринку є .

- а) кон'юнктурні дослідження;
- б) прогнозування кон'юнктури;
- в) маркетингові дослідження;
- г) поточне спостереження - збір, обробка необхідної інформації.

8. Цілеспрямований безперервний збір, аналіз та оброблення інформації про стан економіки, товарного ринку, аналіз і виявлення особливостей та тенденцій їх розвитку, прогнозування основних параметрів і розробка можливих альтернатив для прийняття рішень - це.

- а) маркетингові дослідження;
- б) кон'юнктурні дослідження;
- в) прогнозування кон'юнктури;
- г) динаміка кон'юнктури.

9. Етапи кон'юнктурних досліджень включають:

- а) поточне спостереження - збір, оброблення необхідної інформації;
- б) аналіз кон'юнктури;
- в) прогнозування кон'юнктури для прийняття відповідних управлінських рішень;
- г) всі наведені вищевідповіді правильні.

10. Вивченню кон'юнктури ринку передують...

- а) вивчення впливу тенденцій змін макросередовища;
- б) аналіз стратегічних пробілів;
- в) аналіз загальноекономічної ситуації;
- г) прогнозування кон'юнктури.

**Завдання 2.** Знайдіть відповідність між терміном з однієї сторони і характеристиками явища з іншого боку

Внутрішнє середовище	знаходиться під впливом і контролем підприємства
Середовище завдань	процес, який складається з певних взаємозалежних етапів
Загальне середовище	має безпосередній зв'язок з підприємством у вигляді комунікаційних зв'язків
Аналіз зовнішнього середовища підприємства	цілеспрямований безперервний збір, аналіз та обробка інформації про стан економіки, товарного ринку, аналіз і виявлення особливостей та тенденцій їх розвитку, прогнозування основних параметрів і розроблення можливих альтернатив для прийняття рішень



Кон'юнктурні дослідження	формує соціальні та політичні норми	
СТЕР-аналіз	аналіз рівня конкуренції в галузі, постачальників, покупців, товарів-субститутів, нових конкурентів	
PIMS-аналіз	аналіз соціальних, технологічних, економічних, політичних факторів, що впливають на підприємство	
SWOT-аналіз	аналіз сильних та слабких сторін внутрішнього середовища підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища	
Mac Kinsey 7C	аналіз змінних (показників), що впливають на рівень прибутку: конкурентної позиції бізнесу, характеристики та привабливості ринку, виробничої структури підприємства	
П'яти сил конкуренції	аналіз внутрішніх факторів підприємства, що справляють вплив на його майбутнє: стратегія, навички, цінності, структура підприємства, системи, співробітники, стиль	

### Тема 8. Конкурентні стратегії

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <p>1. Загальні поняття про конкурентні стратегії.  2. Стратегії надбання конкурентних переваг.  3. Стратегії конкурентної поведінки підприємства.  4. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.</p>	<p>1. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М., Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.  2. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с.  3. Майкл Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.  4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.</p>
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <p>1. Загальні поняття про конкурентні стратегії.  2. Стратегії надбання конкурентних переваг.  3. Стратегії конкурентної поведінки підприємства.  4. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.</p>	<p>1. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М., Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.  2. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с.  3. Майкл Портер. Конкурентна стратегія.</p>

Виконання тестових завдань та ситуацій.	Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с. 4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
<b>Завдання для самостійної роботи:</b> <b>Підготуйте реферат на одну із тем з презентацією доповіді:</b> 1. Умови застосування конкурентних стратегій. 2. Стратегія диференціація. 3. Стратегія «Найменші сукупні витрати». 4. Стратегія фокусування. 5. Наступальні стратегії. 6. Оборонні стратегії. 7. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства	1. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М., Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с. 2. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с. 3. Майкл Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с. 4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

### Тема 9. Функціональні стратегії підприємства.

Перелік питань/завдань, що вносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<b>Лекція (2 год.):</b> 1. Сутність та призначення функціональних стратегій. 2. Види функціональних стратегій. 3. Основні елементи організації розробки функціональних стратегій.	1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с. 2. Киш Л. М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38-1. с. 107-113. 3. Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. Прийняття управлінських рішень. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 216 с. 4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
<b>Семінарське заняття (2 год.):</b> 4. Сутність та призначення функціональних стратегій. 5. Види функціональних стратегій. 6. Основні елементи організації розробки функціональних стратегій.  Виконання тестових завдань та ситуацій.	1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с. 2. Киш Л. М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38-1. с. 107-113. 3. Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. Прийняття управлінських рішень. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 216 с. 4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент :

	підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
<b>Завдання для самостійної роботи:</b> <b>Підготуйте доповідь на одну із тем (вимоги: обсяг 2-3 стор., відсутність плагіату)</b> 1) Маркетингова стратегія підприємства. 2) Виробнича (операційна) стратегія підприємства. 3) Фінансова стратегія підприємства. 4) Стратегія наукових досліджень і науково-конструкторських робіт. 5) Стратегія управління персоналом.	1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с. 2. Киш Л. М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38-1. с. 107-113. 3. Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. Прийняття управлінських рішень. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 216 с. 4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

### Тема 10. Стратегічна альтернатива «Диверсифікація»

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<b>Лекція (2 год.):</b> 1. Поняття диверсифікації. 2. Споріднена і неспоріднена диверсифікації.	1. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с. 2. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с. 3. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. <i>Економіка і організація управління</i> . 2018. № 3 (31). С. 118–126. 4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с. 5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.
<b>Семінарське заняття (2 год.):</b> 3. Поняття диверсифікації. 4. Споріднена і неспоріднена диверсифікації.  Виконання тестових завдань та ситуацій.	1. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с. 2. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с. 3. Олійник Л. В., Кузнецова А. П.

	<p>Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. <i>Економіка і організація управління</i>. 2018. № 3 (31). С. 118–126.</p> <p>4.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.</p> <p>5.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.</p>
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p><b>1. Виконати тестові завдання</b></p> <p>1. Урізноманітнення бізнесу підприємства шляхом входження підприємства на нові сектори ринку і розширення галузевого діапазону його діяльності – це...</p> <p>а) диверсифікація діяльності підприємства;</p> <p>б) реструктуризація діяльності підприємства;</p> <p>в) фінансове оздоровлення підприємства;</p> <p>г) інвентаризація основних засобів підприємства.</p> <p>2. Диверсифікація може торкатися аспектів діяльності підприємства...</p> <p>а) продуктів (продукції), пунктів продажу продукції;</p> <p>б) споживачів і постачальників, засобів фінансування;</p> <p>в) технологій і баз НДДКР;</p> <p>г) усі наведені вище відповіді правильні.</p> <p>3. Полягає у впровадженні нових або таких виробів, які виробляються на основі застосування нових, раніше не використовуваних підприємством, технологій...</p> <p>а) диверсифікація продукції;</p> <p>б) диверсифікація ринку;</p> <p>в) наведені вище відповіді правильні;</p> <p>г) немає правильних відповідей.</p> <p>4. Підприємство розглядає можливість диверсифікації у ситуаціях...</p> <p>а) коли спостерігається стагнація (застій) ринку;</p> <p>б) має місце перевищення запасу капіталу і виникає потреба експансії;</p> <p>в) коли підприємство не в стані досягнути отримання додаткового прибутку шляхом експансії у традиційному бізнесі;</p>	<p>1.Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П, Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.</p> <p>2.Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.</p> <p>3.Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. <i>Економіка і організація управління</i>. 2018. № 3 (31). С. 118–126.</p> <p>4.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.</p> <p>5.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.</p>

г) усі наведені вище відповіді правильні.

5. Для того, щоб досягти збільшення фінансової синергії, стабілізувати доходи, зменшити оперативний ризик, збільшити кредитні можливості (отримання позик), забезпечити зростання, використовувати резерви, пристосуватися до потреб клієнтів, змінити профіль підприємства, застосовують

а) реструктуризацію діяльності підприємства;

б) диверсифікацію діяльності підприємства;

в) фінансове оздоровлення підприємства;

г) інвентаризацію основних засобів підприємства.

6. Диверсифікувати свою діяльність підприємство може у напрямку...

а) споріднених галузей діяльності;

б) неспоріднених галузей діяльності;

в) здійснювати поєднання двох типів диверсифікації;

г) усі наведені вище відповіді правильні.

7. Диверсифікація може бути...

а) широкою;

б) вузькою;

в) широкою і вузькою;

г) немає правильних відповідей.

8. «В бізнес-портфелі підприємства багато споріднених і/або неспоріднених підрозділів» – це означає, що диверсифікація може бути

а) широкою;

б) вузькою;

в) широкою і вузькою;

г) немає правильних відповідей.

9. «В бізнес-портфелі може бути лише декілька споріднених або неспоріднених підрозділів» – це означає, що диверсифікація може бути...

а) широкою;

б) вузькою;

в) широкою і вузькою;

г) немає правильних відповідей.

10. Обрання типу диверсифікації, а відтак і формування бізнес-портфеля підприємства, залежить від...

а) унікальних особливостей підприємства;

б) умов кожного підприємства; в) унікальних особливостей і умов підприємства; г) профілю підприємства.	
--	--

### Тема 11. Стратегії зовнішнього розвитку

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<b>Лекція (2 год.):</b> 1. Загальні поняття про зовнішньоекономічну діяльність. 2. Види стратегій зовнішнього розвитку.	1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с. 2. Сазонець О.М. Управління міжнародним бізнесом : навч.посіб. Рівне: НУВГП, 2019. 338 с. 3. Рудьєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с. 4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с. 5. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.
<b>Семінарське заняття (2 год.):</b> 1. Загальні поняття про зовнішньоекономічну діяльність. 2. Види стратегій зовнішнього розвитку.  Виконання тестових завдань та ситуацій.	1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с. 2. Сазонець О.М. Управління міжнародним бізнесом : навч.посіб. Рівне: НУВГП, 2019. 338 с. 3. Рудьєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с. 4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с. 5. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.
<b>Завдання для самостійної роботи:</b> Проаналізуйте ситуацію та оберіть варіант інтеграції підприємства, розглянувши всі можливі варіанти. Як критерій оцінки рекомендується використовувати розрахований прибуток і рентабельність. Підприємство (В) розглядає два варіанти об'єднання: горизонтальна інтеграція (з виробниками аналогічної продукції – підприємствами Д і Е) або вертикальна інтеграція (з підприємствами – учасниками технологічного ланцюжка А і С). Заплановані показники виробничої діяльності підприємств (можливих учасників об'єднання) наведені в табл. 1.	1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с. 2. Сазонець О.М. Управління міжнародним бізнесом : навч.посіб. Рівне: НУВГП, 2019. 338 с. 3. Рудьєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с. 4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с. 5. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.

Таблиця 1					
Вихідні дані					
Показники	Значення за підприємствами				
	А	В	С	Д	Е
Обсяг продажу, тис. грн	400	800	250	300	1000
Витрати на виробництво, тис. грн	100	400	50	100	800

### Тематика рефератів.

1. Стратегії для конкуренції в нових галузях.
2. Стратегії для конкуренції в галузях, що знаходяться в стадії зрілості.
3. Стратегії для фірм, які діють в галузях, що знаходяться в стані стагнації чи спаду.
4. Стратегії для конкуренції в роздрібних галузях.
5. Стратегії для конкуренції на міжнародних ринках.
6. Види міжнародних стратегій.
7. Стратегія лідерів галузі.
8. Стратегії фірм, що знаходяться на других ролях.
9. Стратегії для слабого бізнесу.
10. Стратегії відновлення для кризових ситуацій.
11. Стратегії входження в нові сфери діяльності.
12. Диверсифікація в споріднені галузі.
13. Стратегії диверсифікації в неспоріднені галузі.
14. Стратегії продажу і ліквідації бізнесу.
15. Корпоративні стратегії відновлення, економії і реструктуризації портфеля.
16. Стратегії транснаціональної диверсифікації.
17. Структура стратегії фірми на зовнішньому ринку.
18. Пріоритети в плануванні ринкової стратегії.
19. Фази планування стратегії фірми.
20. Стратегія розвитку господарського портфеля фірми.
21. Стратегія росту фірми.
22. Особливості стратегії малих фірм.
23. Особливості стратегії великих фірм.
24. Особливості стратегії середніх фірм.
25. Основа виконання стратегії.
26. Стратегічні переваги і недоліки організаційних структур.
27. Створення корпоративної культури, яка підтримує стратегію.
28. Здійснення стратегічного лідерства.

## ПРИКЛАДИ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ

### Завдання 1

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

- 1) підрозділ «А» (авіабудування);
- 2) підрозділ «Е» (електромеханічнеобладнання);
- 3) підрозділ «К» (комплектуючі до комп'ютерів);
- 4) підрозділ «І» (Інтернетпослуги).

Показники, що характеризують терміни зростання ринків у відповідних галузях і частки окремих підрозділів компанії, наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис.грн	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу Лідера галузі, тис.грн	Відносна частка на ринку
Підрозділ «А»	150,0	6	АТ «Авіас»	900,0	?
Підрозділ «Е»	620,0	9	АТ «НТО»	550,0	?
Підрозділ «К»	60,0	16	СП «Інфотек»	400,0	?
Підрозділ «І»	240,0	10	АТ «МФЦ»	160,0	?

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

### Завдання 2

Аудиторська фірма ПрАТ «Веселка» створена у лютому 2011 р. у південному регіоні України. Протягом 2011-2013 рр. фірма займалася наданням консультаційних послуг у галузі оподаткування невеликим комерційним підприємствам. У другій половині 2012 року основним видом діяльності став обов'язковий аудит фінансової звітності. Коло клієнтів фірми значно розширилося, вона почала обслуговувати великі та середні акціонерні компанії, що займалися різними видами діяльності. Персонал співробітників збільшився з 8 осіб (при створенні фірми) до 45 - у грудні 2013 р. Було створено три відділи: загального аудиту, консалтингу й обслуговування корпоративних клієнтів.

Протягом 2011-2012 рр. склад клієнтів і доходи фірми були стабільними. Але на початку 2013 р. аудиторська фірма була змушена скоротити штат співробітників до 25 осіб, особливо за рахунок відділу загального аудиту, оскільки у зв'язку з підвищенням рівня конкуренції доходи фірми значно зменшилися.

В середині 2013 р. керівництво фірми вирішило провести реорганізацію та об'єднатися з декількома невеликими аудиторськими компаніями, що працювали в інших містах регіону. Ці компанії увійшли у склад ПрАТ «Веселка» на правах філій. Пріоритетним напрямом діяльності фірми став консалтинг, а для посилення позицій у цьому секторі бізнесу і масового залучення клієнтів фахівці фірми почали регулярно проводити семінари для бухгалтерів. Через декілька місяців фірма завершила звітний 2013 рік з великими збитками. Надалі ситуація лише погіршувалась: доходи від великих корпоративних клієнтів постійно скорочувались; старі клієнти переходили на обслуговування до інших фірм, незадоволені тим, що фахівці постійно працювали на семінарах, а підготовку звітності й аудиторські перевірки проводили молоді недосвідчені аудитори; семінари себе не виправдовували, бо більшість працівників відвідували семінари інших аудиторських фірм.

На початку 2014 р. керівництво аудиторської фірми прийняло рішення про розширення діяльності і залучення високо кваліфікованих фахівців і аналітиків. В результаті фірма стала досить відомою в Україні, що значно розширило коло клієнтів, збільшило прибутки і дало можливість заснувати власний журнал і побудувати нове офісне приміщення.

Питання: а) Які стратегії використовувала фірма на різних етапах свого існування? б) Які стратегічні помилки були допущені керівництвом фірми у визначенні стратегій? в) Які стратегії можна було би порекомендувати фірмі для виходу з проблемних ситуацій? г) Завдяки чому фірма стала популярною?



### **Завдання 3.**

Відома американська корпорація «N» входить до числа 100 найбільш успішних компаній США, асортимент її продукції складає більше 60 тис. найменувань, в штаті корпорації працює 80 тис. осіб, з яких 7 тис. - вчені. Фундаментом діяльності корпорації є поєднання новаторських ідей з технічним їх втіленням, в результаті чого створюється високоякісний, добре продаваний товар і корпорація «N» займає позицію лідера в області нововведень. Цьому ж сприяє і ефективний менеджмент. У діяльності корпорації є п'ять основних напрямків:

а) виробництво нової продукції - фінансова мета. Не менш 1/4 реалізованої продукції має припадати на вироби, що надійшли у виробництво протягом останніх п'яти років. Робота менеджерів компанії оцінюється за цим критерієм. Звідси їх прагнення підтримувати на високому рівні наукові дослідження і заохочувати до цього своїх співробітників;

б) вільний обмін інформацією між співробітниками на різних етапах розробки проекту, що забезпечує, з одного боку, можливість використання в нових областях створених сучасних технологій; з іншого - контроль за ходом виконання кожної роботи;

в) невдачі сприймаються як джерело інновацій. З цієї причини корпорація продовжує працювати над технологіями, які спочатку не дають прибутку;

г) надання співробітникам умов і часу для можливості обґрунтувати та запропонувати власні ідеї (дозволяється 15% робочого часу приділяти таким розробкам). Людям властиво особливо активно працювати над своїми ідеями;

д) створення і надання самостійності тимчасовим підрозділам корпорації. Співробітник, який висунув ідею про новий товар, при схваленні її керівництвом корпорації стає головним менеджером і отримує необхідні фінансові кошти і обладнання, підбирає групу фахівців і створює тимчасовий підрозділ. Завдання такого колективу: розробка виробу від дослідного зразка до впровадження в масове виробництво з подальшою реалізацією.

Питання для обговорення: а) Сформулюйте стратегію діяльності корпорації «N». б) Яка роль менеджерів в успіхах фірми? в) Які умови потрібні для використання досвіду інноваційної діяльності корпорації «N» на вітчизняних підприємствах?

## **6. Політика курсу**

### **Політика щодо відвідування навчальних занять.**

Згідно з «Положенням про порядок оцінювання рівня навчальних досягнень студентів в умовах ЄКТС в ІДГУ» студенти мають обов'язково бути присутніми на семінарських заняттях. Студент, який з поважних причин, підтверджених документально, не мав був відсутній на семінарському занятті, має право на відпрацювання у двотижневий термін після повернення до навчання. Студент, який не використав надане йому право у встановлений термін або пропустив заняття без поважних причин, отримує за кожне пропущення заняття 0 балів. Студенти, які навчаються за індивідуальним графіком, мають в повному обсязі виконати додаткові індивідуальні завдання, попередньо узгодивши їх з викладачем. Присутність на модульній контрольній роботі є обов'язковою. У випадку відсутності студента на проміжному контролі з поважної причини, підтвердженої документально, йому призначається інша дата складання модульної контрольної роботи.

### **Політика академічної доброчесності.**

Студенти мають дотримуватись правил академічної доброчесності відповідно до «Кодексу академічної доброчесності ІДГУ». Наявність академічного плагіату в студентських роботах є підставою для виставлення негативної оцінки. Списування

студентів під час проведення модульної контрольної роботи є підставою для дострокового припинення її складання та виставлення негативної оцінки.

## **7. Проміжний і підсумковий контроль**

### **Форма проміжного контролю**

Модульна контрольна робота має комплексний характер: вона містить 25 тестових завдань.

### **Зразок модульної контрольної роботи**

#### **Варіант 1.**

1. Стратегію підприємства здебільшого розробляє:
  - а) Найвище керівництво;
  - б) Керівники всіх рівнів управління;
  - в) Керівники функціональних служб;
  - г) Всі бажачі.
2. Прагненням до поліпшення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців характеризується:
  - а) Товарна орієнтація ринку;
  - б) Збутова орієнтація;
  - в) Ринкова орієнтація діяльності фірм;
  - г) Маркетингова орієнтація діяльності фірм.
3. Забезпеченням максимізації збуту за допомогою реклами та інших методів впливу на покупця з метою примусити його здійснити покупку характеризується:
  - а) Товарна орієнтація ринку;
  - б) Збутова орієнтація;
  - в) Ринкова орієнтація діяльності фірм;
  - г) Маркетингова орієнтація діяльності фірм.
4. Диверсифікація, це:
  - а) Це набір дій, підходів, зусиль, спрямованих лише на забезпечення успішної діяльності підприємства в одній специфічній сфері бізнесу;
  - б) одна з форм концентрації капіталу в умовах науково-технічної революції шляхом проникнення в нові галузі і сфери, розширення асортименту вироблених товарів;
  - в) це процес створення нових видів продукції, що мають схожі характеристики з продукцією, яка вже випускається;
  - г) поділ, розподіл цілого на якісно відмінні характеристики.
5. Диференціація, це:
  - а) Це набір дій, підходів, зусиль, спрямованих лише на забезпечення успішної діяльності підприємства в одній специфічній сфері бізнесу;
  - б) одна з форм концентрації капіталу в умовах науково-технічної революції шляхом проникнення в нові галузі і сфери, розширення асортименту вироблених товарів;
  - в) це процес створення нових видів продукції, що мають схожі характеристики з продукцією, яка вже випускається;
  - г) поділ, розподіл цілого на якісно відмінні характеристики.
6. Інтеграція, це:
  - д) Це набір дій, підходів, зусиль, спрямованих лише на забезпечення успішної діяльності підприємства в одній специфічній сфері бізнесу;
  - е) одна з форм концентрації капіталу в умовах науково-технічної революції шляхом проникнення в нові галузі і сфери, розширення асортименту вироблених товарів;
  - ж) це процес створення нових видів продукції, що мають схожі характеристики з продукцією, яка вже випускається;
  - з) поділ, розподіл цілого на якісно відмінні характеристики.
7. Процес, який допомагає розпізнати можливості та загрози для досягнення цілей

організації:

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

8. В процесі аналізу зовнішнього середовища спеціалісти повинні:

- а) виявити внутрішні слабкі сторони організації;
- б) розкрити внутрішні можливості і той потенціал, на якій може розраховувати фірма у конкурентній боротьбі;
- в) вирішити у якому стані знаходиться організація, чого вона має досягти і що для цього треба зробити;
- г) всі відповіді правильні.

9. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє організації:

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

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

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

11. Відзначте елементи структури внутрішнього середовища підприємства, виділені за функціональною ознакою:

- а) трудові, фінансові, капітальні, матеріальні ресурси тощо;
- б) виробництво, маркетинг, постачання, фінанси, кадри, НДДР, тощо;
- в) діючі стратегії; г) сильні та слабкі сторони.

12. Факторами мікроринкового середовища є.

- а) конкуренти і споживачі;
- б) контактні групи і постачальники;
- в) маркетингові посередники;
- г) всі наведені вище відповіді правильні.

а. Маркетингові дослідження обґрунтовують проведення:

- а) стратегічного аналізу діяльності підприємства;
- б) аналізу мікросередовища;
- в) аналізу макросередовища;
- г) аналізу та обробки інформації про стан економіки.

14. Аналіз зовнішнього середовища підприємства це...

- а) оцінка критично важливих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- б) процес, який складається з певних взаємозалежних етапів;
- в) аналіз стратегічних прогалин і визначення основних шляхів їх усунення;
- г) активний пошук інновацій різного типу.

15. Структурування зовнішнього середовища - визначення найбільш важливих елементів для дослідження; визначення критичних точок - найбільш важливих елементів дослідження; збирання інформації для проведення дослідження; визначення методологічного інструментарію дослідження; проведення дослідження та узагальнення отриманих результатів - це етапи:

- а) комплексного дослідження ринку;

- б) дослідження та оцінки внутрішнього середовища підприємства;
- в) дослідження та оцінки зовнішнього середовища підприємства;
- г) кон'юнктурного дослідження.

16. Основною метою проведення стратегічного аналізу і маркетингових досліджень

є.

- а) вивчення та прогнозування стану економіки в цілому;
- б) дослідження стадії циклу, на якому перебуває економіка;
- в) аналіз передумов прийняття рішення про вибір ринків;
- г) встановлення негативних і позитивних впливів окремих ключових факторів середовища на майбутню діяльність підприємства.

17. Першим напрямком комплексного дослідження ринку є .

- а) кон'юнктурні дослідження;
- б) прогнозування кон'юнктури;
- в) маркетингові дослідження;
- г) поточне спостереження - збір, обробка необхідної інформації.

18. Цілеспрямований безперервний збір, аналіз та оброблення інформації про стан економіки, товарного ринку, аналіз і виявлення особливостей та тенденцій їх розвитку, прогнозування основних параметрів і розробка можливих альтернатив для прийняття рішень - це.

- а) маркетингові дослідження;
- б) кон'юнктурні дослідження;
- в) прогнозування кон'юнктури;
- г) динаміка кон'юнктури.

19. Етапи кон'юнктурних досліджень включають:

- а) поточне спостереження - збір, оброблення необхідної інформації;
- б) аналіз кон'юнктури;
- в) прогнозування кон'юнктури для прийняття відповідних управлінських рішень;
- г) всі наведені вище відповіді правильні.

20. Вивченню кон'юнктури ринку передуює...

- а) вивчення впливу тенденцій змін макросередовища;
- б) аналіз стратегічних пробілів;
- в) аналіз загальноекономічної ситуації;
- г) прогнозування кон'юнктури.

21. Диверсифікація може торкатися аспектів діяльності підприємства:

- а) продуктів (продукції), пунктів продажу продукції;
- б) споживачів і постачальників, засобів фінансування;
- в) технологій і баз НДДКР;
- г) усі наведені вище відповіді правильні.

22. Полягає у впровадженні нових або таких виробів, які виробляються на основі застосування нових, раніше не використовуваних підприємством, технологій:

- а) диверсифікація продукції;
- б) диверсифікація ринку;
- в) наведені вище відповіді правильні;
- г) немає правильних відповідей.

23. Підприємство розглядає можливість диверсифікації у ситуаціях...

- а) коли спостерігається стагнація (застій) ринку;
- б) має місце перевищення запасу капіталу і виникає потреба експансії;
- в) коли підприємство не в стані досягнути отримання додаткового прибутку шляхом експансії у традиційному бізнесі;
- г) усі наведені вище відповіді правильні.

24. Для того, щоб досягти збільшення фінансової синергії, стабілізувати доходи, зменшити оперативний ризик, збільшити кредитні можливості (отримання позик),

забезпечити зростання, використовувати резерви, пристосуватися до потреб клієнтів, змінити профіль підприємства, застосовують:

- а) реструктуризацію діяльності підприємства;
- б) диверсифікацію діяльності підприємства;
- в) фінансове оздоровлення підприємства;
- г) інвентаризацію основних засобів підприємства.

25. Диверсифікувати свою діяльність підприємство може у напрямку:

- а) споріднених галузей діяльності;
- б) неспоріднених галузей діяльності;
- в) здійснювати поєднання двох типів диверсифікації;
- г) усі наведені вище відповіді правильні.

## 8. Критерії оцінювання результатів навчання

### Шкала та схема формування підсумкової оцінки

Результати навчання з освітніх компонентів оцінюються за 100-бальною шкалою (від 1 до 100) з переведенням в оцінку за традиційною шкалою «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно». Переведення підсумкового балу за 100-бальною шкалою оцінювання в підсумкову оцінку за традиційною шкалою згідно табл. 1.

Таблиця 1.

Переведення підсумкового балу за 100-бальною шкалою оцінювання в підсумкову оцінку за традиційною шкалою

Підсумковий бал	Оцінка за традиційною шкалою
90-100	відмінно
89-70	добре
51-69	задовільно
1-50	незадовільно

Загальна оцінка за курс виставляється за результатами поточного, проміжного та підсумкового контролю згідно табл. 2.

Таблиця 2.

Формування загальної оцінки за курс

Максимальна кількість балів	40 балів (поточний контроль) середньозважений бал оцінок за відповіді на семінарських заняттях та виконання індивідуальних завдань, який переводиться у 100-бальну шкалу з ваговим коефіцієнтом 0,4	10 балів (проміжний контроль) – середньозважений бал оцінок за теоретичні питання та/або практичні завдання, який переводиться у 100-бальну шкалу з ваговим коефіцієнтом 0,1	50 балів (підсумковий контроль) середньозважений бал оцінок за теоретичні питання та/або практичні завдання, який переводиться у 100-бальну шкалу з ваговим коефіцієнтом 0,5
Мінімальний пороговий рівень	20 балів (поточний контроль)	6 балів (проміжний контроль)	25 балів (підсумковий контроль)

### Критерії оцінювання під час поточного контролю

Під час поточного контролю оцінюються відповіді студента на семінарських заняттях, а також результати самостійної та індивідуальної роботи. Нарахування балів за поточний контроль відбувається відповідно до «Положення про порядок оцінювання рівня навчальних досягнень студентів в умовах ЄКТС в ІДГУ» ([http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/polozhennja\\_pro\\_porjadok\\_ocinjuvannja\\_rivnja\\_navchalnyh\\_dosjahnje](http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/polozhennja_pro_porjadok_ocinjuvannja_rivnja_navchalnyh_dosjahnje))

[n zi zminamy-vid-28.08.2020-protokol-1.pdf](#))

Оцінювання роботи на семінарських заняттях, індивідуальної та самостійної роботи здійснюється за шкалою від «0» до «5». Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти на семінарських заняттях приведені у табл. 3.

Таблиця 3.

Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти на семінарських заняттях

Оцінка	Критерії оцінювання навчальних досягнень
<b>5 балів</b>	Оцінюється робота студента, який у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, самостійно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу, вільно послуговується науковою термінологією, розв'язує задачі стандартним або оригінальним способом, наводить аргументи на підтвердження власних думок, здійснює аналіз та робить висновки.
<b>4 бали</b>	Оцінюється робота студента, який достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає, в основному розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу, розв'язує задачі стандартним способом, послуговується науковою термінологією. Але при висвітленні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі неістотні неточності та незначні помилки.
<b>3 бали</b>	Оцінюється робота студента, який відтворює значну частину навчального матеріалу, висвітлює його основний зміст, виявляє елементарні знання окремих положень, записує основні формули, рівняння, закони. Однак не здатний до глибокого, всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, не користується необхідною літературою, допускає істотні неточності та помилки.
<b>2 бали</b>	Оцінюється робота студента, який достатньо не володіє навчальним матеріалом, однак фрагментарно, поверхово (без аргументації й обґрунтування) викладає окремі питання навчальної дисципліни, не розкриває зміст теоретичних питань і практичних завдань.
<b>1 бал</b>	Оцінюється робота студента, який не в змозі викласти зміст більшості питань теми та курсу, володіє навчальним матеріалом на рівні розпізнавання явищ, допускає істотні помилки, відповідає на запитання, що потребують однослівної відповіді.
<b>0 балів</b>	Оцінюється робота студента, який не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його висвітлити, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Критерії оцінювання розв'язання задач представлено у табл. 4.

Таблиця 4.

Критерії оцінювання розв'язання задач

Оцінка	Критерії оцінювання навчальних досягнень
<b>5 балів</b>	Розв'язання задачі є абсолютно вірним. Студент володіє знаннями методики здійснення розрахунків, вміє нестандартно підходити до розв'язання задач (вирішення ситуацій) та робити обґрунтовані висновки.
<b>4 бали</b>	Задача розв'язана вірно, але обґрунтування висновків є недостатнім
<b>3 бали</b>	Задача розв'язана вірно, але немає висновків та хід розв'язання задачі (вправи, ситуації) не подано.

<b>2 бали</b>	При розв'язанні задачі виявлені неточності, помилки в розрахунках.
<b>1 бал</b>	Практичне завдання розв'язане невірно.
<b>0 балів</b>	Не було спроби розв'язати задачу

Здобувач вищої освіти має бути оцінений не менш як з 70% семінарських занять, передбачених навчальним планом. У випадку, якщо здобувач вищої освіти не був оцінений з відповідної кількості занять, він отримує 0 балів за кожне заняття, з якого мав бути оцінений. При цьому здобувачу вищої освіти може бути зараховано виконання індивідуальних завдань за певне заняття якщо він не був оцінений за результатами проведення семінарського заняття.

Основними видами індивідуальних завдань є: підготовка доповідей, рефератів; розв'язування задач, вирішення ситуаційних завдань тощо.

Оцінювання доповіді (реферату) здійснюється за такими критеріями: самостійність та оригінальність дослідження, виконання поставлених автором завдань, здатність здійснювати узагальнення на основі опрацювання теоретичного матеріалу та відсутність помилок при оформленні цитування й посилань на джерела, якісна презентація результатів власного дослідження.

Індивідуальне завдання є обов'язковим для виконання. Разом з тим здобувач освіти може запропонувати свою тему доповіді (реферату) у відповідності до особистих науково-дослідних інтересів та погодити її з викладачем. Окрім цього у якості виконання індивідуального завдання здобувачу вищої освіти може бути зараховано проходження онлайн-курсів (у відповідності до змісту навчальної дисципліни) на платформах EdEra, Coursera, Prometheus та інших. Зарахування відбувається за наявності сертифікату про успішне проходження курсу.

#### **Критерії оцінювання модульної контрольної роботи**

Оцінювання проміжного контролю здійснюється за шкалою від «0» до «10». Загальна оцінка за модульну контрольну роботу є середнім арифметичним оцінок за кожне питання/завдання, яка переводиться за 100 бальною шкалою та множиться на коефіцієнт 0,1. Критерії оцінювання теоретичних та практичних завдань, які включено до проміжного контролю, наведено у табл. 3-4. У разі, якщо здобувач вищої освіти за проміжний контроль отримав менше ніж 6 балів, то він вважається таким, що не склав проміжний контроль. У графі «проміжний контроль» виставляється 0 балів.

#### **Критерії оцінювання під час підсумкового контролю**

Семестрові екзамени в усній формі проводяться за білетами. Екзаменаційний білет містить два теоретичних питання і одну задачу. Критерії оцінювання теоретичних та практичних завдань, які входять до підсумкового контролю, наведено у табл. 3-4.

Результат екзаменаційного контролю визначається як середнє арифметичне оцінок (середньозважений бал) студента, що він отримав за кожне з питань (завдань) екзаменаційного білета. Цей бал переводиться за 100-бальною шкалою, а визначений показник множиться на ваговий коефіцієнт 0,5 та округлюється до цілого. Якщо здобувач вищої освіти отримав недостатню кількість балів з поточного контролю (менше 20 балів) або не склав проміжний контроль, він не допускається до складання семестрового екзамену, а у відомості обліку успішності виставляється оцінка «незадовільно».

У разі, якщо здобувач вищої освіти за екзамен отримав середньозважений бал менше, ніж 2,75, то він вважається таким, що не склав екзамен. У графі «підсумковий контроль» виставляється 0 балів.

Здобувачі, які не з'явилися на контрольні заходи, вважаються такими, що одержали незадовільну оцінку (0 балів за 100-бальною шкалою).

#### **Критерії оцінювання при організації освітнього процесу із застосуванням**

### **технологій дистанційного навчання**

У разі проведення освітнього процесу у дистанційному режимі, порядок його організації регулює «Положення про організацію освітнього процесу із застосуванням технологій дистанційного навчання в Ізмаїльському державному гуманітарному університеті» (<http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/polozhennja-pro-orhanizaciju-osv.-procesu-iz-zast.-tehnolohij-dyst.-navch.-2020.pdf>).


Дистанційний режим навчання передбачає проведення навчальних занять, контрольних заходів та самостійної роботи здобувачів відповідно до робочої програми навчальної дисципліни.

Дистанційна комунікація учасників освітнього процесу під час синхронного режиму навчання може здійснюватися через онлайн-платформи проведення відео конференцій GoogleMeet або Zoom.

Поточний контроль результатів навчання здобувачів вищої освіти здійснюється під час проведення дистанційних занять, а також шляхом оцінювання самостійних індивідуальних і групових завдань, що виконуються здобувачами освіти в електронній формі та надсилаються до системи підтримки дистанційного навчання (LMS Moodle або GoogleClassroom).

Завдання проміжного контролю виконуються здобувачами освіти в електронній формі та надсилаються до системи підтримки дистанційного навчання (LMS Moodle або GoogleClassroom), які оцінюються за поданим вище алгоритмом.


**Викладач**

  
*(підпис)*

Метіль Т.К  
*(ПІБ)*

Затверджено на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю протокол № 1 від «08» вересня 2021 р.

**Завідувач кафедри**

  
*(підпис)*

Метіль Т.К  
*(ПІБ)*