



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**СИЛАБУС  
навчальної дисципліни**

**Стратегічний менеджмент та маркетинг**

***1. Основна інформація про дисципліну***

|                                    |   |                        |       |
|------------------------------------|---|------------------------|-------|
| <b>Тип дисципліни:</b>             | обов'язкова   | <b>Форма навчання:</b> | денна |
| <b>Освітній ступінь:</b>           | магістр   |                        |       |
| <b>Галузь знань:</b>               | 07 Управління та адміністрування  |                        |       |
| <b>Спеціальність:</b>              | 073 Менеджмент  |                        |       |
| <b>Освітня програма:</b>           | Менеджмент. Управління закладом освіти.   |                        |       |
| <b>Рік навчання:</b>               | 1   | <b>Семестр:</b>        | 1     |
| <b>Кількість кредитів (годин):</b> | 4 (120 год.: 20- лекції; 18- семінарські; консультація 2; 80 - самостійна робота) |                        |       |
| <b>Мова викладання:</b>            | українська  |                        |       |

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

**ПІБ:** Меркулов Микола Миколайович

**Науковий ступінь, вчене звання, посада:** доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

**Кафедра:** кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю

**Робочій e-mail:** [merkylovmm@ukr.net](mailto:merkylovmm@ukr.net)

**Години консультацій на кафедрі:** вівторок, 14.40-16.00

***3. Опис та мета дисципліни***

Дисципліна «Стратегічний менеджмент та маркетинг» є обов'язковим компонентом підготовки здобувачів вищої освітнього ступеня «магістр» зі спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент. Управління закладом освіти» та спрямована на формування і розвиток загальних та спеціальних (фахових) компетентностей у відповідності до державного стандарту підготовки магістра зі спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент. Управління закладом освіти».

Необхідність вивчення дисципліни обґрунтовується появою нових вимог до ефективності управління суб'єктів економічної та освітньої діяльності в умовах трансформації економіки нашої держави та глобалізаційних процесів, що відбуваються у світовій економіці. Слід зазначити, що структурним елементом будь-якої національної економіки є суб'єкти господарської діяльності різних організаційно-правових форм та видів діяльності, які мають різні цілі діяльності. Але разом з тим кожний суб'єкт господарської діяльності має сформулювати систему управління та організувати процес управління таким чином, щоб забезпечити досягнення стратегічних цілей та створити умови для подальшого розвитку в нестабільному середовищі функціонування сучасних організацій. Виконання такого завдання може бути підсилу лише менеджеру обізнаному у питаннях стратегічного управління підприємством та стратегічного маркетингу, який володіє інструментарієм, методикою розроблення стратегій розвитку підприємства та набуття практичних вмінь і навичок щодо використання концепції

стратегічного менеджменту та маркетингу в діяльності суб'єктів підприємницької, торгівельної та біржової діяльності.

Особливість дисципліни «Стратегічний менеджмент та маркетинг» полягає у поєднанні теоретичних засад менеджменту та маркетингу організації, а саме поняття стратегічного менеджменту та маркетингу їх ролі у розвитку підприємств та закладів освіти (теми 1,2,7), здійснювати оцінку внутрішнього та зовнішнього оточення підприємства та закладу освіти (теми 3,4-6), визначати конкурентоспроможність організації (закладу освіти, його товарів / послуг, місткість ринку та здійснювати стратегічне планування діяльності та розробки маркетингових стратегій на ринку (теми 5, 7-9).

Отже, опанування дисципліни дозволить майбутнім фахівцям з менеджменту отримати знання в предметній сфері управління та маркетингу організації (закони, принципи, методи інструменти управління, кон'юнктура ринку, маркетингові дослідження, конкурентні стратегії), набути та розвинути здатності використання концепцій, методів і інструментарію менеджменту у відповідності до цілей діяльності організації, визначати, аналізувати та структурувати проблеми організації, розробляти заходи щодо підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання, обирати та приймати управлінські рішення, які забезпечать сталий розвиток організації (закладу освіти) і відповідний рівень конкурентоспроможності в умовах невизначеності та ризику.

«Стратегічний менеджмент та маркетинг» тісно пов'язане з такими предметами як: «Управління проектами та ризиками», «Техніка управлінської діяльності в закладах освіти та технології впровадження інновацій», «Економічне управління діяльністю суб'єктів господарювання».

#### **4. Результати навчання**

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у студентів компетентностей та програмних результатів навчання відповідно до освітньо-професійної програми: «Менеджмент. Управління закладом освіти», державного стандарту підготовки магістрів зі спеціальності 073 Менеджмент:

*ПРН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;*

*ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;*

*ПРН 4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї;*

*ПРН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;*

*ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;*

*ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;*

*ПРН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);*

*ПРН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу);*

*ПРН 14. Вміння проектувати та організовувати заходи сприяння розвитку в учасників освітнього процесу поваги та дбайливого ставлення до національних, історичних культурних цінностей, нематеріальної культурної спадщини українського народу;*

#### **5. Структура дисципліни**

## Тема 1. Сутність, сфера і процес стратегічного менеджменту та маркетингу

| 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. Еволюція стратегічних концепцій управління суб'єкта економічної та освітньої діяльності.</li> <li>2. Принципи стратегічного менеджменту та маркетингу</li> <li>3. Особливості становлення стратегічного управління в Україні.</li> <li>4. Основні різновиди стратегічних концепцій управління організацією, їх переваги та недоліки.</li> <li>5. Врахування національних традицій та культури при формуванні стратегії організації та закладів освіти.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забродська Г. І., Забродська Л. Д., Пічугіна Т. С., Грінько А. П. Стратегічний менеджмент. Частина 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації: навч. посібник у структур.-логіч. схемах Харків: ХДУХТ, 2017.<br/><i>URL:</i><br/><a href="http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2005_81045597.pdf">http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2005_81045597.pdf</a></li> <li>2. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.</li> <li>3. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент : теорія, методологія, практика : монографія. 2018. 516 с.</li> <li>4. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Видавець, 2019. 240 с.<br/><a href="http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8387/1/НАВЧАЛЬНИЙ%20ПОСІБНИК%20СТРАТЕГІЧНИЙ%20МАРКЕТИНГ.pdf">http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8387/1/НАВЧАЛЬНИЙ%20ПОСІБНИК%20СТРАТЕГІЧНИЙ%20МАРКЕТИНГ.pdf</a></li> <li>5. Стратегічне управління (І. Токмакова, В. Дикань, В. Зубенко та ін.). Центр навчальної літератури. 2019. 272 с.</li> </ol> |
| <p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предмет та об'єкт стратегічного менеджменту та маркетингу.</li> <li>2. Стратегічна піраміда організації. Рівні стратегічної піраміди організації.</li> <li>3. Бізнес-рівень та відповідні завдання стратегічного маркетингу</li> <li>4. Процес стратегічного маркетингу відповідно до стратегічних рівнів суб'єкта економічної діяльності а закладу освіти</li> </ol> <p><b>Розв'язання ситуаційних завдань</b></p>                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mittelstaedt M. (2020), Marketing Management: strategic Marketing Management - Marketing Planning and Strategy, Amazon Digital Services LLC - KDP Print US</li> <li>2. Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. 290 с.<br/><a href="http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/візаві_текст_2020%20ВІЗАВІ.pdf">http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/візаві_текст_2020%20ВІЗАВІ.pdf</a></li> <li>3. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник / за заг. ред. О. С. Борисенко. Київ: НАУ, 2022. 204 с.<br/><a href="https://dSPACE.nau.edu.ua/bitstream/NAU/56295/1/Маркетинговий%20менеджмент.pdf">https://dSPACE.nau.edu.ua/bitstream/NAU/56295/1/Маркетинговий%20менеджмент.pdf</a></li> </ol>  |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>4. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019, 376 с.</p> <p>5. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.<br/> <a href="https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c842ee6e-98bf-45a2-b0c0-f212a4397449/content">https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c842ee6e-98bf-45a2-b0c0-f212a4397449/content</a></p>  |
| <p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p>1. Скласти таблицю щодо еволюції розвитку теорії та практики стратегічного управління.</p> <p>2. Підготувати презентацію до теми: «Передумови та перспективи впровадження стратегічного управління у практику вітчизняних закладів освіти» (презентація з використанням Power Point, тривалість 3-5 хв)</p> <p><b>Завдання має бути надіслано на перевірку не пізніше ніж за 2 дні до дати семінарського заняття</b></p> | <p>1. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч.посіб . Дніпро: Видавець , 2019 240 с.<br/> <a href="http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8387/1/НАВЧАЛЬНИЙ%20ПОСІБНИК%20СТРАТЕГІЧНИЙ%20МАРКЕТИНГ.pdf">http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8387/1/НАВЧАЛЬНИЙ%20ПОСІБНИК%20СТРАТЕГІЧНИЙ%20МАРКЕТИНГ.pdf</a></p> <p>2. Стратегічне управління (І. Токмакова, В. Дикань, В. Зубенко та ін.). Центр навчальної літератури. 2019. 272 с.</p> <p>3. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник : навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Л. П. Артеменко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.<br/> <a href="https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45891">https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45891</a></p> |

## Тема 2. Механізм формування стратегії розвитку суб'єктів економічної та освітньої діяльності

| Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання  | Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси   |
|---|---|
| <p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <p>1. Передумови та механізм прийняття стратегічних рішень у процесі управління суб'єктом економічної та освітньої діяльності.</p> <p>2. Основні етапи стратегічного менеджменту: стратегічний аналіз середовища; обґрунтування цілей розвитку суб'єктів економічної та освітньої діяльності; оцінка та вибір альтернатив розвитку суб'єктів</p> | <p>1. Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. 290 с.<br/> <a href="http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/візаві_текст_2020%20ВІЗАВІ.pdf">http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/візаві_текст_2020%20ВІЗАВІ.pdf</a></p> <p>2. Забродська Г. І., Забродська Л. Д., Пічугіна Т. С., Грінько А. П. Стратегічний менеджмент. Частина 1. Теоретичні засади</p> |

|  |  |
|--|--|
| <p>економічної та освітньої діяльності; формування портфеля стратегій суб'єктів економічної та освітньої діяльності; процес реалізації стратегії (формування системи відповідальності, оцінка та контроль впровадження).</p> <p>3. Підходи до формулювання місії суб'єктів економічної та освітньої діяльності та їх характеристика.</p>   | <p>формування системи стратегічного управління в організації: навч. посібник у структур.-логіч. схемах Харків: ХДУХТ, 2017.<br/>URL: <a href="http://www.dut.edu.ua/uploads/l_2005_81045597.pdf">http://www.dut.edu.ua/uploads/l_2005_81045597.pdf</a></p> <p>3. Ігнатська І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.</p> <p>4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.<br/><a href="http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment_Sumets_2021.pdf?sequence=1">http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment_Sumets_2021.pdf?sequence=1</a></p>  |
| <p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <p>1. Корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень.</p> <p>2. Типи стратегічного управління: характерні особливості, умови застосування.</p> <p>3. Складові елементи місії суб'єктів економічної та освітньої діяльності та їх характеристика</p> <p><b>Розв'язання ситуаційних завдань</b></p>   | <p>1. Забродська Г. І., Забродська Л. Д., Пічугіна Т. С., Грінько А. П. Стратегічний менеджмент. Частина 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації: навч. посібник у структур.-логіч. схемах Харків: ХДУХТ, 2017.<br/>URL: <a href="http://www.dut.edu.ua/uploads/l_2005_81045597.pdf">http://www.dut.edu.ua/uploads/l_2005_81045597.pdf</a></p> <p>2. Ігнатська І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.</p> <p>3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.<br/><a href="http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment_Sumets_2021.pdf?sequence=1">http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment_Sumets_2021.pdf?sequence=1</a></p> <p>4. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Київ : Центр навчальної літератури, 2019, 440 с.</p> |
| <p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p>1. Підготуйте есе за темою «Стратегічне бачення та місія суб'єктів економічної та освітньої діяльності: схожість та відмінність понять»</p> <p>2. Сформулюйте місію закладу освіти, побудуйте дерево цілей з урахуванням національних традицій та культури при формуванні стратегії закладу освіти</p> <p>3. Проаналізуйте ситуацію та побудуйте дерево управлінських рішень, що</p> | <p>1. Яковенко О.І. Дослідження деяких аспектів дефініції «стратегія» та особливостей їх застосування вітчизняними підприємствами в умовах глобалізації. <i>Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»</i>. Т.30(69) №5, Ч.2. 2019. С.91—96.<br/><a href="http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/archive?layout=edit&amp;id=32">http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/archive?layout=edit&amp;id=32</a></p>  |

забезпечать досягнення стратегічних цілей ПрАТ ПЗП «Світанок».

ПрАТ Полтавський завод продтоварів «Світанок» спеціалізується на виробництві безалкогольних напоїв, мінеральної води, озонованої питної води, безалкогольних напоїв, що містять сік, квас. За останні три роки темпи зростання становили 30 % відносно попереднього періоду. За цей період потужність збільшилась удвічі завдяки впровадженню в експлуатацію поточної механізованої лінії продуктивністю 2,5 тис. пляшок – ПЕТ 1,5 л/год. Упроваджено виробництво питної води на основі найбільш сучасного технологічного методу – методу озонування. Наприкінці 2002 р. упроваджено новий вид безалкогольного напою «Персик із вітаміном А, С, Е» на основі натурального соку. Вся продукція виробляється на основі питної води, добутої з артезіанської шпари глибиною близько 700 м, що проходить цикл очищення із застосуванням вискоєфективної американської технології. Для виробництва солодких напоїв використовується сировина німецької фірми «Делер». Мінеральна й озонована вода «Полтавські джерела» нагороджена золотими медалями «За високу якість й конкурентоспроможність» і «Краща торгова марка України».

Підприємство прагне до мінімальних витрат на виробництво і розподіл продукції, а також приділяє особливу увагу розробці нових продуктів.

**Завдання має бути надіслано на перевірку не пізніше ніж за 2 дні до дати семінарського заняття**

2. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.

3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с. [http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment\\_Sumets\\_2021.pdf?sequence=1](http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment_Sumets_2021.pdf?sequence=1)

4. Довгань Л.С., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Київ : Центр навчальної літератури, 2019, 440 с.

### Тема 3. Середовище діяльності організації та його стратегічний аналіз.

| Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання   | Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси  |
|--|--|
| <p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <p>1. Поняття «середовище організації» та його структура динамізм), структура</p> <p>2. Інструментарій аналізу середовища діяльності організації: матриця SWOT,</p> | <p>1. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.</p> <p>2. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент : теорія, методологія, практика : монографія. 2018. 516 с.</p> |

|   |  |
|---|--|
| <p>модель галузевої конкуренції, PEST-аналіз, SAPCE – аналіз.</p> <p>3. SNW-підхід до аналізу внутрішніх ресурсів комерційних організації та закладів освіти</p>  | <p>3. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч.посіб . Дніпро: Видавець , 2019 240 с. <a href="http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8387/1/НАВЧАЛЬНИЙ%20ПОСІБНИК%20СТРАТЕГІЧНИЙ%20МАРКЕТИНГ.pdf">http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8387/1/НАВЧАЛЬНИЙ%20ПОСІБНИК%20СТРАТЕГІЧНИЙ%20МАРКЕТИНГ.pdf</a></p> <p>4. Стратегічне управління (І. Токмакова, В. Дикань, В. Зубенко та ін.). Центр навчальної літератури. 2019. 272 с. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник : навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Л. П. Артеменко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с. <a href="https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45891">https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45891</a></p>  |
| <p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <p>1. Поняття маркетингове середовище організації: особливості (невизначеність, складність, динамізм), структура</p> <p>2. Практичні аспекти застосування матриці SWOT, матриця можливостей, матриця загроз, матриця профілю середовища, PEST-аналіз.</p> <p>3. Фінансово-економічний аналіз в системі стратегічного аналізу комерційної організації та закладу освіти.</p> <p><b>Розв’язання ситуаційних завдань</b></p> | <p>1. Яковенко О.І. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. <i>Теоретико-методичні аспекти підвищення конкурентоспроможності прикордонного регіону : кол. моногр.</i> / за ред в.І. Захарченко та М.М. Меркулова. – Одеса: Атлант, 2018. С.194-204.</p> <p>2. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с. <a href="http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment_Sumets_2021.pdf?sequence=1">http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment_Sumets_2021.pdf?sequence=1</a></p> <p>3. Стратегічний SWOT-аналіз зовнішнього середовища організації. Методичні рекомендації. Укладачі: Галушка З.І., Лусте О.О., Грунтковський В.Ю. Чернівці. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. 2021. <a href="https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/3027">https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/3027</a></p> <p>4. Язвінська Н. В Стратегічний маркетинг: Опорний конспект лекцій, навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг»: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 28 с. <a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43373/1/OKL_SM.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43373/1/OKL_SM.pdf</a></p> |



|  |  |
|--|--|
|  |  |
| <p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p>1. Оберіть будь-яку комерційну організацію та заклад освіти проведіть аналіз зовнішнього середовища за допомогою інструментів (на вибір): матриця SWOT, матриця можливостей, матриця загроз, матриця профілю середовища, PEST-аналіз. За результатами дослідження підготуйте презентацію з використанням Power Point, тривалість 3-5 хв</p> <p><b>Завдання має бути надіслано на перевірку не пізніше ніж за 2 дні до дати семінарського заняття</b></p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с. <a href="http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment_Sumets_2021.pdf?sequence=1">http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment_Sumets_2021.pdf?sequence=1</a></li> <li>2. Яковенко О.І. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. <i>Теоретико-методичні аспекти підвищення конкурентоспроможності прикордонного регіону : кол. моногр. / за ред в.І. Захарченко та М.М. Меркулова. – Одеса: Атлант, 2018. С.194-204.</i></li> <li>3. Яковенко О.І., Величко І.І. Практичні аспекти застосування SWOT-аналізу у процесі формування стратегії розвитку закладу вищої освіти. <i>Приазовський економічний вісник: електронний науковий журнал</i>. Випуск 1(18)2020. URL: <a href="http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-18">http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-18</a></li> </ol> |

#### Тема 4. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги у стратегічному менеджменті суб'єктів економічної та освітньої діяльності

| 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. Сутність конкурентоспроможності та її оцінювання.</li> <li>2. Синергійний ефект у стратегічному потенціалі.</li> <li>3. Оцінювання стратегічного потенціал комерційної організації та закладу освіти.</li> <li>4. Національна культура та традиції як основа формування конкурентних переваг закладу освіти та вітчизняного бізнесу.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.</li> <li>2. Жавнерчик О.В. Контролінг: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2019. 135с. <a href="http://eprints.library.odku.edu.ua/id/eprint/5846/1/Zhavnerchik_OV_Kontroling_KL_2019.pdf">http://eprints.library.odku.edu.ua/id/eprint/5846/1/Zhavnerchik_OV_Kontroling_KL_2019.pdf</a></li> <li>3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с. <a href="http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment_Sumets_2021.pdf?sequence=1">http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment_Sumets_2021.pdf?sequence=1</a></li> <li>4. Язвінська Н. В Стратегічний маркетинг: Опорний конспект лекцій, навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг»: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 28 с.</li> </ol> |



|   |   |
|---|---|
|   | <p><a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43373/1/OKL_SM.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43373/1/OKL_SM.pdf</a></p> <p>5. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.<br/> <a href="https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c842ee6e-98bf-45a2-b0c0-f212a4397449/content">https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c842ee6e-98bf-45a2-b0c0-f212a4397449/content</a></p>  |
| <p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формування та вибір конкурентних переваг комерційної організації та закладу освіти.</li> <li>2. Формулювання стратегічного набору комерційної організації та закладу освіти.</li> <li>3. Чинники та стратегії виходу комерційної організації та закладу освіти на світовий ринок</li> </ol> <p><b>Розв'язання ситуаційних завдань</b></p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч.посіб . Дніпро: Видавець , 2019 240 с.<br/> <a href="http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8387/1/НАВЧАЛЬНИЙ%20ПОСІБНИК%20СТРАТЕГІЧНИЙ%20МАРКЕТИНГ.pdf">http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8387/1/НАВЧАЛЬНИЙ%20ПОСІБНИК%20СТРАТЕГІЧНИЙ%20МАРКЕТИНГ.pdf</a></li> <li>2. Стойко І.І. Шерстюк Р.П. Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести). Навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2021. 156 с.<br/> <a href="https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35675/1/УК%20посібник%202020.pdf">https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35675/1/УК%20посібник%202020.pdf</a></li> <li>3. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.<br/> <a href="http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/Управління%20закладом%20освіти_блок_2022_друк%20(1).pdf">http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/Управління%20закладом%20освіти_блок_2022_друк%20(1).pdf</a></li> </ol> |
| <p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p><b>Ситуаційне завдання 1</b></p> <p>Оберіть два заклади освіти. Проаналізуйте визначте їх конкурентні переваги за допомогою побудови профілю організації. Визначте стратегії просування закладів освіти на світовому ринку освітніх послуг. Результати подайте у вигляді аналітичного звіту і презентуйте за допомогою дошки Padlet</p> <p><b>Ситуаційне завдання 2</b></p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.</li> <li>2. Жавнерчик О.В. Контролінг: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2019. 135с.<br/> <a href="http://eprints.library.odetu.edu.ua/id/eprint/5846/1/Zhavnerchyk_OV_Kontroling_KL_2019.pdf">http://eprints.library.odetu.edu.ua/id/eprint/5846/1/Zhavnerchyk_OV_Kontroling_KL_2019.pdf</a></li> <li>3. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник : навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря</li> </ol>  |

Перспективи просування на ринку компанії «Фокстрот».

Компанія «Фокстрот» була заснована у 1993 р. і нині є лідером на українському ринку гуртових і роздрібних продажів аудіо-, відео-, побутової техніки та електроніки у мережевому сегменті. В компанії працює понад 1000 працівників, які у доповнення до базової освіти пройшли цільове навчання за спеціальними програмами підприємств-виробників в Україні та за кордоном, що підтверджено іменними сертифікатами.

На кінець 2005 р. мережа магазинів «Фокстрот» охоплювала 123 торговельних об'єкти, що розташовані у 62 обласних і районних центрах України. Сукупна торговельна площа магазинів мережі «Фокстрот» складає понад 73 тис. кв. м. Компанія «Фокстрот» завоювала довіру понад 60 компаній-виробників і є офіційним дилером таких провідних компаній, як LG, Daewoo, Samsung Electronics, Sony, Philips, Braun, Pioneer, JVC, ARDO, Canon, Thomas, Ariston, Indesit, Electrolux, Zanussi, Gorenje, Panasonic, Ufesa, Sharp, Hitachi, Candy, Bosch. Магази́ни мережі «Фокстрот» прагнуть відрізнитися широким асортиментом товарів, продуманою ціновою політикою, персональним підходом до кожного покупця. Дисконтні картки «Фокстрот», що діють у цій мережі, дозволяють оптимізувати витрати на купівлю побутової техніки і електроніки, а постійно діюча система скидок і спеціальних пропозицій спрямована на сприйняття покупцем вигідності придбання.

Компанія «Фокстрот» здійснює продаж товарів у кредит, безкоштовну доставку техніки покупцям, гарантійне та післягарантійне обслуговування. Компанія має власний парк автомобілів, які доставляють товари на склади і в магазини, а також покупцям – до місця експлуатації.

Своїми особливими рисами компанія «Фокстрот» вважає максимальну увагу до потреб клієнтів і постійну увагу до покупців. З метою підвищення якості обслуговування і забезпечення постійного зв'язку зі споживачами компанією створено інформаційний центр «Фокстрот», який надає

Сікорського ; уклад. Л. П. Артеменко. Київ : КІП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45891>

4. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокошко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с. [http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/Управління%20закладом%20освіти\\_блок\\_2022\\_друк%20\(1\).pdf](http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/Управління%20закладом%20освіти_блок_2022_друк%20(1).pdf)

інформацію про розташування найближчих торговельних точок цієї мережі, проведення поточних акцій, консультування з питань експлуатації побутової техніки та електроніки тощо.

Стрімке зростання користувачів Інтернету в Україні дає можливість використовувати потужний комунікаційний засіб - web-сайт, який надає інформацію про новини компанії, наявні вакансії, електронні адреси фахівців компанії, адреси магазинів компанії «Фокстрот» тощо.

Фахівці компанії вважають, що розроблена рекламна стратегія дозволяє інформувати покупців про унікальні переваги мережі магазинів «Фокстрот» і спеціальні пропозиції провідних фірм-виробників у цих магазинах. Використовуючи для рекламних кампаній усі можливі засоби масової інформації - телебачення, радіо, рекламу на транспорті, друковану рекламу, Інтернет - компанія «Фокстрот» вважається одним з найбільших українських рекламодавців.

Захопивши сьогодні понад 25% українського ринку аудіо-, відео-, побутової техніки і електроніки у мережевому сегменті, компанія «Фокстрот» планує подальше збільшення обсягу продажів, активне регіональне розширення і подальше підвищення якості обслуговування клієнтів.

#### **ЗАПИТАННЯ**

1. Як змінюється ринок аудіо-, відео-, побутової техніки та електроніки в Україні та які його рушійні сили необхідно враховувати при формуванні стратегії діяльності?
2. Чи можна вважати ринок аудіо-, відео-, побутової техніки та електроніки достатньо прогнозованим? Як можна оцінити стабільність тенденцій ринку? Яку інформацію для цього необхідно отримати і якими інформаційними джерелами скористатися?
3. Які конкурентні переваги покладено в основу стратегії розвитку компанії «Фокстрот»? Чи є вони достатньо стабільними і оригінальними?
4. Чи може компанія «Фокстрот» співпрацювати зі своїми конкурентами

|  |  |
|--|--|
| <p>у певних сферах діяльності? Якщо так, то наведіть приклади.<br/> Результати подайте у вигляді аналітичного звіту і презентуйте за допомогою дошки Padlet<br/> <b>Завдання має бути надіслано на перевірку не пізніше ніж за 2 дні до дати семінарського заняття</b></p> |  |
|--|--|

## Тема 5. Стратегічне планування діяльності суб'єктів економічної та освітньої діяльності

| Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання   | Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси   |
|--|---|
| <p><b>Лекція (2 год.):</b><br/> 1. Методологія стратегічного планування<br/> 2. Система показників стратегічного планування.<br/> 3. Формування та реалізація стратегічних планів суб'єктів економічної та освітньої діяльності</p>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.</li> <li>2. Забродська Г. І., Забродська Л. Д., Пічугіна Т. С., Грінько А. П. Стратегічний менеджмент. Частина 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації: навч. посібник у структур.-логіч. схемах Харків: ХДУХТ, 2017.<br/> URL:<br/> <a href="http://www.dut.edu.ua/uploads/l_2005_81045597.pdf">http://www.dut.edu.ua/uploads/l_2005_81045597.pdf</a></li> <li>3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.<br/> <a href="http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment_Sumets_2021.pdf?sequence=1">http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment_Sumets_2021.pdf?sequence=1</a></li> <li>4. Язвінська Н. В Стратегічний маркетинг: Опорний конспект лекцій, навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг»: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 28 с.<br/> <a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43373/1/OKL_SM.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43373/1/OKL_SM.pdf</a></li> </ol> |
| <p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b><br/> 1. Інструментарій стратегічного планування інноваційноактивних суб'єктів економічної та освітньої діяльності<br/> 2. Визначення груп стейкхолдерів суб'єктів економічної та освітньої діяльності<br/> 3. Підходи до організації стратегічного планування суб'єктів економічної та освітньої діяльності.</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019, 376 с.</li> <li>2. Галушка З.І., Лусте О.О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика. Навчальний посібник. Чернівці. ЧНУ, 2021. 340 с.</li> </ol>  |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>6. Розв’язання ситуаційних завдань</b></p>   | <p>3. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Київ : Центр навчальної літератури, 2019, 440 с.</p> <p>4. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Видавець, 2019 240 с.<br/> <a href="http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8387/1/НАВЧАЛЬНИЙ%20ПОСІБНИК%20СТРАТЕГІЧНИЙ%20МАРКЕТИНГ.pdf">http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8387/1/НАВЧАЛЬНИЙ%20ПОСІБНИК%20СТРАТЕГІЧНИЙ%20МАРКЕТИНГ.pdf</a></p>   |
| <p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p>1. Оберіть будь-який вид економічної та освітньої діяльності. Уявіть, що ви відповідальна особа (або керівник) певної організації Вам доручено скласти стратегічний план розвитку. Подайте алгоритм своїх дій, обґрунтуйте розподіл повноважень і відповідальності за працівниками(підрозділами) щодо виконання певних робіт, методи та інструменти, які будуть задіяні для здійснення відповідних розрахунків. Результати подайте у вигляді презентації з використанням Power Point, тривалість 3-5 хв</p> <p>2. Складіть проект стратегічного плану заходів щодо сприяння розвитку в учасників освітнього процесу поваги та дбайливого ставлення до національних, історичних культурних цінностей, нематеріальної культурної спадщини українського народу</p> <p><b>Завдання має бути надіслано на перевірку не пізніше ніж за 2 дні до дати семінарського заняття</b></p> | <p>1. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.</p> <p>2. Яковенко О.І. Управління проектами та ризиками: навчальний посібник. Ніжен: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196с.</p> <p>3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.<br/> <a href="http://dSPACE.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment%20Sumets%202021.pdf?sequence=1">http://dSPACE.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment Sumets 2021.pdf?sequence=1</a></p> <p>3. Язвінська Н. В Стратегічний маркетинг: Опорний конспект лекцій, навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг»: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 28 с.<br/> <a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43373/1/OKL_SM.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43373/1/OKL_SM.pdf</a></p> |

## Тема 6. Матричні методи у формуванні корпоративної стратегії організації

| Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання  | Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси   |
|---|---|
| <p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <p>1. Поняття про матричні методи в проведенні портфельного аналізу та його етапи.</p> <p>2. Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією суб’єктів економічної та освітньої діяльності.</p> <p>3. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм СЗГ.</p> | <p>1. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.<br/> <a href="http://dSPACE.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment%20Sumets%202021.pdf?sequence=1">http://dSPACE.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment Sumets 2021.pdf?sequence=1</a></p> <p>2. Язвінська Н. В Стратегічний маркетинг: Опорний конспект лекцій, навч.</p> |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг»: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 28 с.<br/> <a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43373/1/OKL_SM.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43373/1/OKL_SM.pdf</a></p> <p>3. Галушка З.І., Лусте О.О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика. Навчальний посібник. Чернівці. ЧНУ, 2021. 340 с.</p> <p>4. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Київ : Центр навчальної літератури, 2019, 440с.</p>  |
| <p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <p>1. Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) «зростання-частина ринку».</p> <p>2. Багатофакторна портфельна матриця «Мак-Кінсі», «привабливість-конкурентоспроможність», матриця АДЛ (фірми Артура Д.Літла), інші матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства</p> <p>3. Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією суб'єктів економічної та освітньої діяльності</p> <p><b>Розв'язання ситуаційних завдань</b></p> | <p>1. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч.посіб . Дніпро: Видавець , 2019 240 с.<br/> <a href="http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8387/1/НАВЧАЛЬНИЙ%20ПОСІБНИК%20СТРАТЕГІЧНИЙ%20МАРКЕТИНГ.pdf">http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8387/1/НАВЧАЛЬНИЙ%20ПОСІБНИК%20СТРАТЕГІЧНИЙ%20МАРКЕТИНГ.pdf</a></p> <p>2. Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. 290 с.<br/> <a href="http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/візаві_текст_2020%20ВІЗАВІ.pdf">http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/візаві_текст_2020%20ВІЗАВІ.pdf</a></p> <p>3. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник / за заг. ред. О. С. Борисенко. Київ: НАУ, 2022. 204 с.<br/> <a href="https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/56295/1/Маркетинговий%20менеджмент.pdf">https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/56295/1/Маркетинговий%20менеджмент.pdf</a></p> <p>4. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник : навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Л. П. Артеменко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.<br/> <a href="https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45891">https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45891</a></p> |
| <p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p><b>Завдання:</b></p> <p>1. Дайте порівняльний аналіз методам стратегічного аналізу (матриця BCG, матриця МакКенсі та інші) обов'язкові позиції:</p>   | <p>1. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.<br/> <a href="http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handl">http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handl</a></p>  |

|  |   |
|--|---|
| <p>сутність та особливості застосування, переваги, недоліки, доцільність використання в певних умовах. Результати подати у вигляді таблиці.</p> <p>2.Оберіть будь-який суб'єкт економічної та освітньої діяльності і здійсніть оцінку його конкурентоспроможності з використанням одного з методів стратегічного аналізу та запропонуйте корпоративну стратегію розвитку кожного суб'єкта .</p> <p><b>Завдання має бути надіслано на перевірку не пізніше ніж за 2 дні до дати семінарського заняття</b></p> | <p><a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment_Sumets_2021.pdf?sequence=1">e/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment_Sumets_2021.pdf?sequence=1</a></p> <p>2. Язвінська Н. В Стратегічний маркетинг: Опорний конспект лекцій, навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг»: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 28 с. <a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43373/1/OKL_SM.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43373/1/OKL_SM.pdf</a></p> <p>3. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с. <a href="http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/Управління%20закладом%20освіти_блок_2022_друк%20(1).pdf">http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/Управління%20закладом%20освіти_блок_2022_друк%20(1).pdf</a></p> |
|--|---|

**Тема 7. Сутність і характерні риси маркетингової стратегії суб'єктів економічної та освітньої діяльності**

| Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання  | Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси   |
|---|---|
| <p><b>Лекція (4 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність характерні риси маркетингової стратегії суб'єктів економічної та освітньої діяльності</li> <li>2. Мета стратегічного маркетингу.</li> <li>3. Виникнення, сутність і зміст STP-маркетингу.</li> <li>4. Класифікація об'єктів стратегічного маркетингу.</li> <li>5. Класифікація маркетингових стратегій суб'єктів економічної та освітньої діяльності</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч.посіб . Дніпро: Видавець, 2019 240 с. <a href="http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8387/1/НАВЧАЛЬНИЙ%20ПОСІБНИК%20СТРАТЕГІЧНИЙ%20МАРКЕТИНГ.pdf">http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8387/1/НАВЧАЛЬНИЙ%20ПОСІБНИК%20СТРАТЕГІЧНИЙ%20МАРКЕТИНГ.pdf</a></li> <li>2. Язвінська Н. В Стратегічний маркетинг: Опорний конспект лекцій, навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг»: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 28 с. <a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43373/1/OKL_SM.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43373/1/OKL_SM.pdf</a></li> <li>3. Маркетингова діяльність підприємств : сучасний зміст / Під ред. Н. Карперко. Київ : Центр навчальної літератури. 2019. 252 с. 10. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський</li> </ol> |



|  |   |
|--|---|
|  | <p>національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.</p> <p>4. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія. Вінниця: Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с.</p> <p>5. Mittelstaedt M. (2020), Marketing Management: strategic Marketing Management - Marketing Planning and Strategy, Amazon Digital Services LLC - KDP Print US</p>  |
| <p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <p>1. Сутність і зміст маркетингової корпоративної стратегії.</p> <p>2. Аналіз стратегічного розриву (gap-аналіз): сутність та зміст.</p> <p>3. Процедури розробки маркетингової корпоративної стратегії суб'єктів економічної та освітньої діяльності</p> <p>4. Процес побудови карти позиціонування суб'єктів економічної та освітньої діяльності та її оцінювання</p> <p><b>Розв'язання ситуаційних завдань</b></p>   | <p>1. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч.посіб . Дніпро: Видавець , 2019 240 с. <a href="http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8387/1/НАВЧАЛЬНИЙ%20ПОСІБНИК%20СТРАТЕГІЧНИЙ%20МАРКЕТИНГ.pdf">http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8387/1/НАВЧАЛЬНИЙ%20ПОСІБНИК%20СТРАТЕГІЧНИЙ%20МАРКЕТИНГ.pdf</a></p> <p>2. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник / за заг. ред. О. С. Борисенко. Київ: НАУ, 2022. 204 с. <a href="https://dSPACE.nau.edu.ua/bitstream/NAU/56295/1/Маркетинговий%20менеджмент.pdf">https://dSPACE.nau.edu.ua/bitstream/NAU/56295/1/Маркетинговий%20менеджмент.pdf</a></p> <p>3. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент : теорія, методологія, практика : монографія. 2018. 516 с.</p>  |
| <p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p><b>Міні-кейс:</b></p> <p>Керівники багатьох суб'єктів освітньої діяльності України не визнають необхідності використання в своїй діяльності стратегічного маркетингу.</p> <p>Завдання: наведіть аргументи на користь стратегічного маркетингу. Як можна ввести стратегічний маркетинг у діяльність закладів освіти, які мають обмежені кадрові та фінансові ресурси?</p> <p><b>Ситуаційне завдання:</b></p> <p><b>Ситуація 1.</b> Команда освітян та підприємців мають намір організувати інноваційний освітній простір. Здійсніть маркетинговий аналіз середовища, запропонуйте освітні послуги для обраних цільових аудиторій та сформулюйте місію та маркетингову</p> | <p>1. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч.посіб . Дніпро: Видавець , 2019 240 с. <a href="http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8387/1/НАВЧАЛЬНИЙ%20ПОСІБНИК%20СТРАТЕГІЧНИЙ%20МАРКЕТИНГ.pdf">http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8387/1/НАВЧАЛЬНИЙ%20ПОСІБНИК%20СТРАТЕГІЧНИЙ%20МАРКЕТИНГ.pdf</a></p> <p>2. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник / за заг. ред. О. С. Борисенко. Київ: НАУ, 2022. 204 с. <a href="https://dSPACE.nau.edu.ua/bitstream/NAU/56295/1/Маркетинговий%20менеджмент.pdf">https://dSPACE.nau.edu.ua/bitstream/NAU/56295/1/Маркетинговий%20менеджмент.pdf</a></p> <p>3. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент : теорія, методологія, практика : монографія. 2018. 516 с.</p> <p>4. Mittelstaedt M. (2020), Marketing Management: strategic Marketing Management -</p> |

|   |  |
|---|--|
| <p>корпоративну стратегію розвитку інноваційного освітнього простору.</p> <p><b>Ситуація 2.</b> Група підприємців намірилася відкрити свою справу в галузі туристичного бізнесу в Україні. Перед менеджером поставлене завдання: з'ясувати відносно не зайняту ринкову нішу в цій галузі, визначити її перспективність на період 3-5 років і сформулювати місію і корпоративну маркетингову стратегію майбутньої компанії. Доречно застосувати морфологічну матрицю.</p> <p><b>Завдання має бути надіслано на перевірку не пізніше ніж за 2 дні до дати семінарського заняття</b></p> | <p>Marketing Planning and Strategy, Amazon Digital Services LLC - KDP Print US</p> |
|---|--|

## Тема 8 Стратегічне управління товарними марками

| 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. Поняття бренду, торгової марки та товарного знака.</li> <li>2. Позіціонування та бренд-менеджмент.</li> <li>3. Моделі формування розвитку бренду</li> <li>4. Управління брендом на основі синергетичної моделі соціально-етичного маркетингу.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Смерічевський С.Ф., Петропавловська С.Є., Радченко О.А. Бренд-менеджмент: навчальний посібник // за заг. ред. С. Ф. Смерічевський, С. Є. Петропавловська, О. А. Радченко. Київ : НАУ, 2019. 156 с. <a href="https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/43488/1/БРЕНД%20МЕНЕДЖМЕНТ_2019_ПОСІБНИК.pdf">https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/43488/1/БРЕНД%20МЕНЕДЖМЕНТ_2019_ПОСІБНИК.pdf</a></li> <li>2. Язвінська Н. В Стратегічний маркетинг: Опорний конспект лекцій, навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг»: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 28 с. <a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43373/1/OKL_SM.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43373/1/OKL_SM.pdf</a></li> </ol> |
| <p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Позіціонування бренду як унікальна торгова позиція</li> <li>2. Технологія управління комунікаціями бренду</li> <li>3. Територіальний брендінг</li> </ol> <p><b>Розв'язання ситуаційних завдань</b></p>                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управління торговою маркою в механізмі товарної інноваційної політики підприємства : монографія / В. Г. Щербак, Г. О. Холодний, О. В. Птащенко та ін. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2019. 252 с.</li> <li>2. Смерічевський С.Ф., Петропавловська С.Є., Радченко О.А. Бренд-менеджмент: навчальний посібник // за заг. ред. С. Ф. Смерічевський, С. Є. Петропавловська, О. А. Радченко. Київ : НАУ, 2019. 156 с.</li> </ol>  |

|  |   |
|--|---|
|  | <p><a href="https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/43488/1/БРЕНД%20МЕНЕДЖМЕНТ_2019_ПОСІБНИК.pdf">https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/43488/1/БРЕНД%20МЕНЕДЖМЕНТ_2019_ПОСІБНИК.pdf</a></p> <p>3. Язвінська Н. В Стратегічний маркетинг: Опорний конспект лекцій, навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг»: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 28 с. <a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43373/1/OKL_SM.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43373/1/OKL_SM.pdf</a></p>  |
| <p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p>1. Напишіть есе за темою «Стратегія розвитку бренду як рушійна сила стратегії розвитку закладу освіти»</p> <p>2. Ситуаційне завдання: Вас призначили міністром освіти / міністром економіки. Запропонуйте заходу щодо створення бренду держави як надійного партнера у розвитку освіти та інноваційної діяльності. Результати подайте на дошці Padlet</p> <p><b>Завдання має бути надіслано на перевірку не пізніше ніж за 2 дні до дати семінарського заняття</b></p> | <p>1. Управління торговою маркою в механізмі товарної інноваційної політики підприємства : монографія / В. Г. Щербак, Г. О. Холодний, О. В. Птащенко та ін. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2019. 252 с.</p> <p>2. Смерічевський С.Ф., Петропавловська С.Є., Радченко О.А. Бренд-менеджмент: навчальний посібник // за заг. ред. С. Ф. Смерічевський, С. Є. Петропавловська, О. А. Радченко. Київ : НАУ, 2019. 156 с. <a href="https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/43488/1/БРЕНД%20МЕНЕДЖМЕНТ_2019_ПОСІБНИК.pdf">https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/43488/1/БРЕНД%20МЕНЕДЖМЕНТ_2019_ПОСІБНИК.pdf</a></p> <p>3. Язвінська Н. В Стратегічний маркетинг: Опорний конспект лекцій, навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг»: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 28 с. <a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43373/1/OKL_SM.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43373/1/OKL_SM.pdf</a></p> |

**Тема 9. Контроль та оцінка в стратегічному менеджменті та маркетингу суб'єктів економічної та освітньої діяльності**

| Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання   | Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси  |
|--|--|
| <p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <p>1. Реалізація стратегії та контроль в процесі стратегічних перетворень у діяльності суб'єктів економічної та освітньої діяльності.</p> <p>2. Система збалансованих показників. Balanced Scorecard</p> <p>3. Стандарт якості шість сигма. Six Sigma Quality Standard.</p> | <p>4. Жавнерчик О.В. Контролінг: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2019. 135с. <a href="http://eprints.library.odcu.edu.ua/id/eprint/5846/1/Zhavnerchyk_OV_Kontroling_KL_2019.pdf">http://eprints.library.odcu.edu.ua/id/eprint/5846/1/Zhavnerchyk_OV_Kontroling_KL_2019.pdf</a></p> <p>5. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.</p> <p>6. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Видавець, 2019. 240 с. <a href="http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/12345">http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/12345</a></p> |

|  |  |
|--|--|
|  | <p><a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43373/1/OKL_SM.pdf">6789/8387/1/НАВЧАЛЬНИЙ%20ПОСІБНИК%20СТРАТЕГІЧНИЙ%20МАРКЕТИНГ.pdf</a></p> <p>7. Язвінська Н. В Стратегічний маркетинг: Опорний конспект лекцій, навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг»: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 28 с. <a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43373/1/OKL_SM.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43373/1/OKL_SM.pdf</a></p> <p>8. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.</p>  |
| <p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <p>1. Система контролю у діяльності суб'єктів економічної та освітньої діяльності. та місце в ній стратегічного маркетингу</p> <p>2. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності під час реалізації маркетингової стратегії.</p> <p>3. Стратегічне картографування. Strategy Maps.</p> <p><b>3. Розв'язання ситуаційних завдань</b></p> | <p>1. Жавнерчик О.В. Контролінг: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2019. 135с. <a href="http://eprints.library.odku.edu.ua/id/eprint/5846/1/Zhavnerchik_OV_Kontroling_KL_2019.pdf">http://eprints.library.odku.edu.ua/id/eprint/5846/1/Zhavnerchik_OV_Kontroling_KL_2019.pdf</a></p> <p>2. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.</p> <p>3. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч.посіб . Дніпро: Видавець , 2019 240 с. <a href="http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8387/1/НАВЧАЛЬНИЙ%20ПОСІБНИК%20СТРАТЕГІЧНИЙ%20МАРКЕТИНГ.pdf">http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8387/1/НАВЧАЛЬНИЙ%20ПОСІБНИК%20СТРАТЕГІЧНИЙ%20МАРКЕТИНГ.pdf</a></p> <p>4. Язвінська Н. В Стратегічний маркетинг: Опорний конспект лекцій, навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг»: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 28 с. <a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43373/1/OKL_SM.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43373/1/OKL_SM.pdf</a></p> <p>5. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.</p> |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p>1. За результатами вивчення наукових джерел систематизуйте у таблиці показники діагностичного дослідження (складіть ситсему збалансованих показників): економічні фінансові, соціально-психологічні та методикау їх обчислення (визначення)</p> <p>2. За результатами фінансової звітності суб'єктів економічної та освітньої діяльності здійсніть діагностику фінансового стану. Запропонуйте заходи стратегічного характеру щодо підвищення фінансової стійкості суб'єктів економічної та освітньої діяльності.</p> <p><b>Завдання має бути надіслано на перевірку не пізніше ніж за 2 дні до дати семінарського заняття</b></p> | <p>1. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.</p> <p>2. Жавнерчик О.В. Контролінг: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2019. 135с.<br/> <a href="http://eprints.library.odetu.edu.ua/id/eprint/5846/1/Zhavnerchyk_OV_Kontroling_KL_2019.pdf">http://eprints.library.odetu.edu.ua/id/eprint/5846/1/Zhavnerchyk_OV_Kontroling_KL_2019.pdf</a></p> |
|--|--|

*Типові ситуаційні завдання (кейси) для розв'язання*

**Задання**

Сформулюйте місію закладу освіти, побудуйте дерево цілей з урахуванням національних традицій та культури при формуванні стратегії закладу освіти

**Задання**

Оберіть будь-який заклад освіти проведіть аналіз зовнішнього середовища за допомогою інструментів (на вибір): матриця SWOT, матриця можливостей, матриця загроз, матриця профілю середовища, PEST-аналіз. За результатами дослідження підготуйте презентацію з використанням Power Point, тривалість 3-5 хв

**Задання**

Оберіть два заклади освіти. Проаналізуйте визначте їх конкурентні переваги за допомогою побудови профілю організації. Визначте стратегії просування закладів освіти на світовому ринку освітніх послуг.

Результати подайте у вигляді аналітичного звіту і презентуйте за допомогою дошки Padlet

**Завдання**

Оберіть будь-який вид економічної та освітньої діяльності. Уявіть, що ви відповідальна особа (або керівник) певної організації Вам доручено скласти стратегічний план розвитку. Подайте алгоритм своїх дій, обґрунтуйте розподіл повноважень і відповідальності за працівниками(підрозділами) щодо виконання певних робіт, методи та інструменти, які будуть задіяні для здійснення відповідних розрахунків. Результати подайте у вигляді презентації з використанням Power Point, тривалість 3-5 хв

**Задання**

Проаналізуйте ситуацію та побудуйте дерево управлінських рішень, що забезпечать досягнення стратегічних цілей ПРАТ ПЗП «Світанок».

ПРАТ Полтавський завод продтоварів «Світанок» спеціалізується на виробництві безалкогольних напоїв, мінеральної води, озонованої питної води, безалкогольних напоїв, що містять сік, квас. За останні три роки темпи зростання становили 30 % відносно попереднього періоду. За цей період потужність збільшилась удвічі завдяки впровадженню в експлуатацію поточної механізованої лінії продуктивністю 2,5 тис. пляшок – ПЕТ 1,5 л/год. Упроваджено виробництво питної води на основі найбільш сучасного технологічного методу – методу озонування. Наприкінці 2002 р. упроваджено новий вид безалкогольного напою «Персик із вітаміном А, С, Е» на основі натурального соку. Вся продукція виробляється на основі питної

води, добутої з артезіанської шпари глибиною близько 700 м, що проходить цикл очищення із застосуванням високоефективної американської технології. Для виробництва солодких напоїв використовується сировина німецької фірми «Делер». Мінеральна й озонована вода «Полтавські джерела» нагороджена золотими медалями «За високу якість й конкурентоспроможність» і «Краща торгова марка України».

Підприємство прагне до мінімальних витрат на виробництво і розподіл продукції, а також приділяє особливу увагу розробці нових продуктів.

### **Завдання.**

ПАТ "Львівхолод", як і більшість колись успішних державних сховищ продуктів, пережило не найкращі часи: виробництво сільськогосподарської продукції катастрофічне скоротилося, а на утримання приміщень доводилося брати кредити під астрономічні відсотки. В цих умовах було прийнято рішення - відійти від ролі примітивного зберігача продуктів харчування та спробувати себе у новій ролі гуртового продавця. Поступово підприємство нарощувало обігові кошти та розширювало асортимент, який охоплював майже тисячу найменувань продуктів. З 1997 р. "Львівхолод" працює рентабельне. Частину прибутку використовують на розвиток виробничої бази, а працівникам регулярно виплачується заробітна плата.

"Львівхолод" орієнтується на вітчизняний асортимент товарів, який може дати невеликий, але стабільний прибуток за рахунок збільшення обсягу реалізації. Націнка становить не більше 3-4 %, хоч іноді її обмежують 1 -2 %. Виробникові вигідно мати справу з "Львівхолодом", заощаджуючи на складуванні свого товару.

Гуртівня підтримує добрі зв'язки як з місцевими виробниками, так і з віддаленими сусідами. Сьогодні вже навіть не доводиться шукати постачальників. Виробники телефонують самі, тому залишається вибрати найпривабливішу пропозицію. Найвигідніше закуповувати крупи, борошно, цукор, рибні консерви. Цей асортимент має короткий період обігу - 10-14 днів, а вершкове масло, навпаки, затримується на складах впродовж 3-5 місяців. "Львівхолод" не відмовляється від менш прибуткових продуктів, бажаючи утримати клієнта як низькими цінами, так і різноманітністю асортименту.

На "Львівхолоді" створено власну лабораторію, яка відповідає за якість продуктів. Вона ставить на накладній штамп про те, що продукція сертифікована та відповідає якості. У разі непорозумінь чи претензій споживач може звернутися до "дегустаційного" підрозділу, але нарікань не зафіксовано. Навпаки, лабораторія повертає неякісну продукцію деяким виробникам.

"Львівхолод" відкрив філії невеликих містах, щоб розвантажити головну базу та полегшити клієнтам доступ до товару. Внутрішньої реорганізації зазнала і сама головна база. Тут закінчили облаштування виставкової зали, де представлено весь наявний асортимент гуртівні. Процедура оформлення документів триває не більше п'яти-семи хвилин. Для зручності всіх категорій покупців та пришвидшення темпів продажу удосконалено процес фасування продуктів.

Упродовж двох останніх років ПАТ розширює роздрібну торговельну мережу. "Львівхолод" викупив майно найбільш підприємств торгівлі, які розташовувалися в орендованих приміщеннях і, не маючи обігових коштів, практично припинили свою діяльність, а їхніх працівників зарахував до свого штату. Цим закладам торгівлі надано кредит, продавцям-регулярно виплачують заробітну плату. ПАТ, щоб стимулювати продаж, спочатку надавало навіть "чужим" магазинам безпроцентні товарні кредити на десять днів. Більшість з них доволі швидко нагромадили власні обігові кошти.

Магазини "Львівхолоду" перебувають на повному його забезпеченні, не обтяжуючи себе пошуками товару чи транспорту. Основне їхнє завдання -замовляти потрібний асортимент і втримати націнку до 15 %. Показово, що у магазині, розташованому на території товариства,

націнка не перевищує 4 %. Сюди завозять навіть хліб і ковбаси з інших підприємств для поповнення асортименту.

**Завдання:**

а) визначте, які стратегії використовувало (застосувало) ПАТ "Львівхолод" в процесі своєї діяльності та розвитку;

б) проаналізуйте середовище ПАТ "Львівхолод" методом SWOT;

в) визначте сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози зовнішнього середовища ПАТ "Львівхолод";

г) визначте чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які враховуються при формуванні стратегії ПАТ "Львівхолод".

**Завдання**

За наведеними нижче вихідними даними побудувати матрицю BCG для фірми та її основного конкурента. Проаналізувати стан портфеля продукції фірми і конкурента. Дати свої рекомендації фірмі.

| Товар | Продажі фірми, шт. | Продажі основного конкурента, шт. | Темпи зростання ринку, % за рік |
|-------|--------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| А     | 800                | 600                               | 15                              |
| В     | 1200               | 1500                              | 20                              |
| С     | 2000               | 500                               | 12                              |
| Д     | 1600               | 1000                              | 6                               |
| Е     | 4200               | 700                               | 3                               |

**Завдання**

Оцінити привабливість гіпотетичної галузі і конкурентну позицію стратегічної бізнес-одиниці в цій галузі за допомогою матриці McKinsey. Дані подані в таблиці.

| Привабливість галузі      |               |                      | Конкурентна позиція    |               |                             |
|---------------------------|---------------|----------------------|------------------------|---------------|-----------------------------|
| Параметри галузі          | Відносна вага | Оцінка привабливості | Ключові фактори успіху | Відносна вага | Оцінка конкурентної позиції |
| Зростання                 | 0,2           | 5                    | Дослідний потенціал    | 0,3           | 5                           |
| Технологічна стабільність | 0,5           | 2                    | Витрати на виробництво | 0,2           | 2                           |
| Прибутковість             | 0,2           | 1                    | Якість продукції       | 0,2           | 3                           |
| Розмір                    | 0,1           | 5                    | Частка ринку           | 0,3           | 1                           |

**Завдання**

Київський завод "Оболонь" створено в 1980 році. У 1992 році його приватизовано і перетворено на акціонерне товариство (АТ) закритого типу. Основна частина прибутку (60 - 70 %) спрямовувалась на розвиток виробництва. Було оновлено діюче обладнання, закуплено



лінію розливання пива у пляшки та кеги. Останніми роками ринкова частка цього підприємства досягає 20 %. Особливу увагу на підприємстві приділяють розширенню асортименту. Окрім пива (питома вага якого становить 55 % сукупного обсягу товарної продукції) завод випускає лікувальні мінеральні води (3 %), напої за ліцензією компанії "Пепсіко" та безалкогольні напої (26 %), слабоалкогольні напої (14 %) та інші продукти (2 %).

Структура собівартості оболонського пива така: витрати на сировину - 53 %; на електроенергію - 10 %; зарплата - 11 %, амортизація -1,1 %.

До 15 - 20 % пива ПрАТ "Оболонь" експортувало до Росії; невеликі поставки здійснюються у Грузію, Азербайджан, Білорусь, Польщу, Італію, Великобританію, США та Канаду.

Також багато на цьому ринку і фірм-імпортерів пива, які самі не займаються виробництвом а лише імпортом і торгівлею. Тут є певна особливість. Такі компанії, що імпортують товар з країн, які мають податкові пільги для експорту, уникають сплати податків, а отже, виграють частину обігових коштів, яку можуть далі вкладати в розвиток свого бізнесу. Крім цього, компанії зареєстровані в офшорах, ухилившись від сплати податків імпортуючи товари, також отримують значні конкурентні переваги перед суто національним виробником. Як видно, в такий спосіб саме національне виробництво, яке законслухняне сплачує усі податки, поставили в нерівні умови на конкурентному ринку. Тому іноді доводиться вдаватися до певних маркетингових ноу-хау, бо інакше бізнесу - кінець.

Також існують проблеми в плані так званої недобросовісної конкуренції. Тому деколи доводиться "показувати зуби" таким конкурентам. Саме так і зробили, коли компанії довелося захищатися від спроб агресивно налаштованих донецьких конкурентів-"інвесторів" викупити контрольний пакет акцій, навіть всупереч рішенню Антимонопольного комітету. Така стратегія з боку конкурентів, за певними припущеннями, проводилась з метою усунення конкурента за принципом - "викупив і збанкрутував" (так і конкурент зникає, і його колишні торгові марки використати можна, які вже встигли заробити певний імідж на ринку).

На майбутнє, в контексті програми підтримки вітчизняного виробника, передбачається, що уряд згідно нового податкового кодексу створить умови, щоб компанія, яка вкладає кошти в розвиток власного бізнесу, не лише не сплачувала податки із цих коштів, а й отримувала реальну можливість одержати пільгові кредити на розвиток. А якщо компанія, що працює на ринку України й має у статутному фонді лише український капітал, захоче інвестувати кошти в якийсь проект, то й відсоток дисконтування під час створення таких проектів буде набагато нижчим. Повторюємо, що все це передбачено в рамках державної програми підтримки національного виробника, щоб він отримав пріоритет на ринку, порівняно із фірмами, що лише займаються імпортом та/або є представниками іноземних інвесторів.

Хоча, також передбачається, що в перспективі, за умови вступу України в СОТ, на ринок пива України прийдуть великі транснаціональні корпорації, які володіють просто колосальними капіталами і діють за уже згадуваним принципом "купив і збанкрутував".

Завдання:

1. Сформулюйте місію ПрАТ "Оболонь".
2. Вкажіть його цілі.
3. Які стратегії використовувало (застосовувало) ПрАТ в процесі своєї діяльності та розвитку?
4. Проаналізуйте середовище ПрАТ "Оболонь" і визначте сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози зовнішнього середовища ПрАТ згідно описаної ситуації.
5. Визначте чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які будуть враховуватись при формуванні стратегії ПрАТ "Оболонь".
6. Оцініть привабливість виробництва пива та конкурентну позицію ПрАТ "Оболонь" за основними видами продукції, застосовуючи модель М. Портера та результати подайте у таблиці.
7. Побудуйте матрицю "привабливість ринку - конкурентна позиція" та сформулюйте стратегії

діяльності для кожного бізнес-напрямку підприємства.

8. Побудуйте матрицю БКГ. Обґрунтуйте доцільність та перспективи випуску кетового пива.

### Задання

Визначити за допомогою SPACE-матриці стратегію, яку використовує організація. При побудові SPACE-матриці використовують такі групи показників: фінансова сила (*FS*); конкурентна перевага (*CA*); стабільність середовища (*ES*); виробнича сила (*IS*). Кожна група показників оцінюється експертами за 10-ти бальною шкалою, де 1 — незадовільно, 10 — ідеально. Побудуйте SPACE-матрицю на основі раніше визначених факторів і сформулюйте стратегію

| Внутрішня стратегічна позиція                            |              | Зовнішня стратегічна позиція                   |              |
|--|--------------|--|--------------|
| Фінансова сила, <i>FS</i>                                | Оцінка, бал  | Стабільність середовища, <i>ES</i>             | Оцінка, бал  |
| 1. Можливість одержання кредитів.                        | 1            | 1. Стабільні зв'язки з партнерами.             | 2            |
| 2. Платоспроможність організації.                        | -3           | 2. Стабільність сезонного впливу.              | 1            |
| 3. Державна підтримка (компенсації).                     | -5           | 3. Стабільність законодавства.                 | -6           |
| 4. Наявність фінансових ресурсів.                        | -1           | 4. Стабільність цін постачальників.            | 2            |
| 5. Власні резервні фонди.                                | -3           | 5. Наявність сировинної бази.                  | 4            |
| 6. Стабільність відносин з банком.                       | 5            | 6. Становище з попитом на ринку.               | 3            |
| 7. Структура оборотних коштів.                           | -4           | 7. Стабільність зовнішньоекономічних зв'язків. | -4           |
| <b>Середня оцінка</b>                                    | <b>-1,43</b> | <b>Середня оцінка</b>                          | <b>0,29</b>  |
| Конкурентна перевага, <i>CA</i>                          | Оцінка, бал  | Виробнича сила, <i>IS</i>                      | Оцінка, бал  |
| 1. Імідж підприємства                                    | 3            | 1. Можливість розширення виробництва.          | 1            |
| 2. Канали розподілу.                                     | -1           | 2. Стабільність виробництва.                   | 2            |
| 3. Ціна реалізації.                                      | 1            | 3. Стан сировинної бази.                       | 4            |
| 4. Якість обслуговування.                                | -3           | 4. Можливість економії ресурсів.               | -8           |
| 5. Наявність кваліфікованих керівників і їхня мотивація. | -2           | 5. Кваліфікований персонал.                    | 2            |
| 6. Забезпечення внутрішньою інфраструктурою.             | 4            | 6. Виробничий досвід.                          | 2            |
| 7. Задоволення потреб.                                   | 3            | 7. Можливість модернізації виробництва         | -7           |
| <b>Середня оцінка</b>                                    | <b>0,71</b>  | <b>Середня оцінка</b>                          | <b>-0,57</b> |
| <b>Оцінка за позицією</b>                                | <b>-0,72</b> | <b>Оцінка за позицією</b>                      | <b>-0,28</b> |

### Задання

«Фірма «Кентавр»

I Початкова умова

Зараз Ви власник фірми «Кентавр» з виробництва комп'ютерів. У штаті фірми - 200 чоловік. Обсяг продукції, що випускається, - 10 тис. комп'ютерів на рік. Ваша фірма відчуває найжорсткішу конкуренцію, але Ви не маєте намірів поступатися суперникам. У Вас є ясна кінцева мета.

II. Кінцева мета

Варіант А

Фірма «Кентавр-1» (через рік)

Ви власник фірми «Кентавр-1», продукція якої користується попитом. Обсяг її реалізації - 12 тис. комп'ютерів на рік. Ви досягли цього за рахунок банкрутства конкурентів і вдалих дій у рекламі. Вибравши цю мету, вкажіть 5 принципів.

## Варіант Б

Фірма «Кентавр-5» (через 5 років)

Ви власник фірми «Кентавр-5» з виробництва комп'ютерів, що користуються великим попитом. Обсяг реалізованої продукції 226 тис. шт. на рік. Відкрито 2 філії в Америці і Канаді. Успіхів досягли в першу чергу за рахунок застосування новітніх технологій. Вибравши цю мету, вкажіть 8 принципів.

## Варіант В

Фірма «Кентавр-15» (через 15 років). Ви власник фірми, однієї з провідних у галузі, що випускає на рік 6,2 млн. комп'ютерів, має філії в 60 країнах світу. Фірма досягла успіху за рахунок застосування сучасних технологій, новітніх відкриттів, грамотних методів Управління. Вибравши цю мету, вкажіть 12 принципів.

### III. Принципи досягнення кінцевих цілей

1. Забезпечувати споживачів товарами за будь-яких обставин.
2. Розробляти нові і кращі товари, хоча це потребує великих витрат і часу.
3. Надавати можливість менеджерам усе вирішувати самим: це швидше, і Ви за це їм платите.
4. Поводитися з людьми так, як би Ви хотіли, щоб поводитися з Вами.
5. Зберігати стабільні цілі, навіть при жорсткій конкуренції.
6. Вступати в нову індустрію, тому що «фінансові гирі» обіцяють швидкий доход при мінімальному ризику.
476366752. Оцінювати людей за тривалий проміжок часу.
476366753. Не піклуватися про розвиток службовців, поки Ви не вирішите власних завдань або поки Ваша фірма не набере «потрібних оборотів».
476366754. Створювати самокеровані робочі групи, тому що це приводить до більш високого морального стану.
10. Бути стійким прихильником довгострокових планів, не зважаючи на жорстку конкуренцію.
11. Намагатися заробляти на швидкому розпродажі продукції при вдалій рекламі.
12. Досягти швидких цілей всупереч усьому, якщо це дає прибуток.
13. Створити таке обслуговування споживачів, яке породжувало б повторний бізнес.
14. Стимулювати людей до пошуку способів більш ефективної роботи.
15. Використовувати своєчасну винагороду.
16. Визначити кілька ключових аспектів, найважливіших для довгострокового успіху.
17. Регулярно модернізувати виробництво, вкладати гроші в нові і кращі способи роботи, навіть якщо це вимагає значних витрат.
18. Не приділяти увагу розробці нових товарів і послуг, крім випадків, коли прибуток високий, а ризик мінімальний.
19. Приділяти особливу увагу своїм передчуттям, що часто є результатом фактів, що накопичилися в підсвідомості.
20. Братися лише за такі справи, для виконання яких у співробітників фірми є знання й уміння.
21. Підвищувати або знижувати ціни заради досягнення поточних цілей, залежно від конкуренції.
22. Підкреслювати, що якість - ключ до підвищення продуктивності праці.
23. Інвестувати в основні дослідження, нові товари, підприємства, устаткування, навіть якщо це не відразу принесе прибуток.
24. Розуміти, що люди, безпосередньо пов'язані з якоюсь роботою, знають про неї більше, ніж інші, і використовувати їх.
25. Зменшувати витрати до мінімуму, прагнучи до економії.

26. Використовувати більшою мірою старе устаткування, тому що це дешевше, ніж використовувати нове.

## **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 доповідях 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**

#### **Приклад завдання модульної контрольної роботи**

##### **Варіант 1**

1. **Сутність, завдання та принципи стратегічного контролю**
2. **Сутність маркетингових конкурентних стратегій**

#### **Ситуаційне завдання 1:**

Аудиторська фірма ТОВ "СуперАудит" була створена і зареєстрована в грудні 1993 року у Прикарпатському регіоні України. На протязі 1994 - першої половини 1995 року фірма переважно займалась надання консультаційних послуг в галузі оподаткування невеликим комерційним підприємствам. У другій половині 1995 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. Штат співробітників фірми "СуперАудит" збільшився з 6 чоловіків, що працювали на момент створення фірми, до 36 чоловік у грудні 1995 року. Було створено три відділи: загального аудиту, консалтингу і обслуговування корпоративних клієнтів.

Протягом 1996 року склад клієнтів і доходи фірми біли стабільними. Але на початку 1997 року аудиторська фірма була вимушена скоротити штат співробітників до 22 чоловіків, особливо за рахунок відділу загального аудиту, оскільки у зв'язку з відміною обов'язкового щорічного аудиту для господарських товариств доходи фірми значно зменшилися. Труднощі виникли і в роботі відділу обслуговування корпоративних клієнтів: багато компаній відтермінували проплати за надані бухгалтерські і аудиторські послуги.

В середині 1997 року керівництво фірми вирішило провести реорганізацію свого бізнесу і

об'єднатися з декількома невеликими аудиторськими фірмами, що працювали в інших містах Прикарпатського регіону. Ці фірми увійшли до складу ТзОВ "СуперАудит" на правах філій. Пріоритетним напрямом діяльності фірми "СуперАудит" в консалтинг, а для посилення позицій у цьому секторі бізнесу і масового залучення клієнтів фахівці фірми почали регулярно проводити семінари для бухгалтерів і видавати професійний щомісячний журнал "Супер Бухгалтер". На реалізацію цих бізнес-проектів було взято кредит в банку "Великий кредит". Через декілька місяців ПрАТ "СуперАудит" завершило звітний 1997 рік з великими збитками. Ситуація практично не поліпшилася і протягом 1998 року. Доходи від великих корпоративних клієнтів постійно скорочувалися. Старі клієнти поступово переходили на обслуговування до інших фірм, незадоволені тим, що провідні фахівці "СуперАудиту" постійно працювали на семінарах і готували матеріали для журналу, а підготовку звітності і аудиторської перевірки проводили молоді недосвідчені аудитори. Семінари себе не виправдовували, оскільки більшість бухгалтерів відвідували семінари інших аудиторських фірм, які розпочали їх проведення ще в 1993 році. Видання журналу "СуперБухгалтер" також виявилось нерентабельним через те, що фірма була практично невідомою в інших регіонах України, не проводила належну рекламну компанію і не мала відповідних каналів збуту. Зрештою, на початку 1999 року керівництво аудиторської фірми прийняло рішення про припинення діяльності і ліквідацію.

Завдання: проаналізуйте ситуацію і визначте:

- 1) стратегічні помилки, які були допущені керівництвом фірми у визначені стратегії;
- 2) стратегії, які можна порекомендувати фірмі для виходу з ситуації, що склалася.

## **Ситуаційне завдання 2**

Підприємство здійснює у стратегічних областях бізнесу наступні стратегічні заходи:

1. В СОБ «А» – переглянуто розстановку персоналу, скорочено його склад на 20%, закрито один із неприбуткових цехів, передано муніципальній владі дитсадок, продано бізнесовим структурам лазню, музичну школу комерціалізували.
2. В СОБ «Б» – впроваджено нову технологію, п'ять модифікацій товару, переглянуто ОСУ, освоєно дві нові ніші на ринку, збільшено на 20% витрати на нові розробки.
3. В СОБ «В» – до мінімуму зведено фінансування, замовлено зовнішній аудит на предмет ефективності виробничих витрат.

Завдання: 1. Які корпоративні стратегії і їх стратегічні альтернативи реалізує підприємство у своїх СОБ?

2. Які умови середовища ймовірно викликали необхідність у даних стратегіях?

**Форма підсумкового контролю: екзамен.**

**Орієнтовні питання до екзамену:**

1. Аналіз конкуренції та конкурентної позиції підприємства
2. Аналіз та оцінка загального стану підприємства
3. Аналіз факторів внутрішнього середовища
4. Аналіз факторів зовнішнього середовища
5. Види стратегій
6. Визначення конкурентоспроможності підприємства
7. Використання матриці БКГ в стратегічному плануванні
8. Виробнича стратегія
9. Виробничі характеристики продуктово-товарних стратегій
10. Головні відмінності стратегічного управління від стратегічного планування
11. Головні чинники, що визначають СЗГ
12. "Дерево цілей" підприємства: зміст методи та особливості застосування

13. Діагностика "портфеля" підприємства
14. Діловий комплексний аналіз (вплив ринкової стратегії на прибуток)
15. Етапи розвитку корпоративного планування
16. Завдання керівництва в процесі реалізації стратегії
17. Загальна характеристика сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі
18. Загальні зовнішні можливості та загрози, що використовуються в SWOT-аналізі
19. Загальні конкурентні стратегії (лідировання на основі зниження витрат; диференціація; фокусування)
20. Комбіновані стратегії
21. Контроль за реалізацією стратегії
22. Концепція підприємства як "відкритої системи"
23. Маркетингова стратегія
24. Матриця «Життєвого циклу» підприємства
25. Матриця —привабливість –конкурентоспроможність (McKinsey-General Electric)
26. Матриця Ансоффа
27. Мета та принципи стратегічного планування
28. Місія, генеральна мета підприємства
29. Модель галузевої конкуренції М.Портера
30. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів
31. Основні методи прогнозування, що використовуються в стратегічному плануванні (екстраполяції, експертні методи, методи моделювання)
32. Основні підходи до розуміння середовища організації
33. Основні фактори, що формують стратегічний рівень підприємства
34. Оцінка конкурентоспроможності товару
35. Передумови розвитку стратегічного управління на українських підприємствах
36. Послідовність формування стратегій підприємства
37. Прогнозування в системі стратегічного управління
38. Продуктово-товарні стратегії
39. Зовнішнє середовище прямого впливу
40. Ресурсні стратегії
41. Ринкові характеристики продуктово-товарних стратегій
42. Розробка стратегічного набору
43. Роль та значення стадії реалізації в процесі стратегічного управління
44. Складання стратегічного балансу та сутність SWOT -аналізу
45. Специфіка стратегічного менеджменту
46. Стратегічне лідерство і подолання опору змінам
47. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу
48. Стратегічний аналіз постачальників
49. Стратегічний аналіз середовища
50. Стратегічний аналіз споживачів
51. Стратегічний аналіз товарів-замінників
52. Стратегія диверсифікації
53. Стратегія концентрації
54. Стратегія конгломеративної диверсифікації
55. Стратегія переорієнтації
56. Стратегія управління персоналом
57. Стратегія фінансування
58. Суть стратегічного менеджменту
59. Суть стратегічного планування

60. Фактори, що впливають на визначення загальної стратегії підприємства
61. Фінансове планування і бюджетування в процесі реалізації стратегічного набору
62. Функціональні стратегії
63. Особливості стратегічних рішень
64. Система маркетингу в управлінні фірмою
65. Створення нового товару і маркетингова діяльність
66. Життєвий цикл товару та маркетингова діяльність
67. Конкурентоспроможність товару і маркетинг
68. Комплексне дослідження ринку як початкова функція системи маркетингу
69. Інформаційне забезпечення комплексного дослідження ринку
70. Методи виявлення первинних джерел інформації
71. Мотиваційний аналіз поведінки покупців Сегментація ринку
72. Оцінка виробничо-збутових можливостей фірми в маркетинговій діяльності
73. Основні вимоги покупців до товару в умовах сучасного «ринку покупця»
74. Розробка ринкової стратегії по конкретному товару
75. Розробка програми маркетингу по конкретному товару
76. Формування цінової політики щодо конкретного товару
77. Розробка збутової політики щодо конкретного товару
78. Розробка політики товароруку в маркетинговій діяльності
79. Розробка сервісної політики щодо конкретного товару
80. Планування рекламної компанії щодо конкретного товару і оцінка її ефективності
81. Розробка політики в області формування попиту і стимулювання збуту
82. Організація маркетингової діяльності фірми
83. Основні види діяльності консультаційних та маркетингових фірм
84. Використання ЕОМ в маркетинговій діяльності
85. Маркетинг послуг
86. Міжнародний маркетинг
87. Управління якістю товарів і маркетинг
88. Експортний маркетинг
89. Особливості маркетингової діяльності фірми на ринку конкретної країни
90. Реклама в маркетинговій практиці

### **Приклад тестових завдань:**

1. Стратегія маркетингу – це:
  - а) устав підприємства;
  - б) план і програма маркетингової діяльності;
  - в) комплекс довгострокових базових маркетингових рішень та принципів;
  - г) маркетинговий розділ бізнес-плану.
2. Метою стратегічного маркетингу є:
  - а) відстеження еволюції заданого ринку, виявлення існуючих чи потенційних ринків або їх сегменту на основі аналізу потреб, які потрібно задовольняти;
  - б) уточнення місії, визначення цілей розвитку, розробка стратегії розвитку компанії та ін.; в) виявлення потреб, які компанія буде задовольняти;
  - г) формування іміджу фірми.
3. Публічна мета діяльності компанії – це:
  - а) підвищення суспільного блага;
  - б) місія фірми;
  - в) стратегія фірми;



г) головна мета діяльності компанії.

4. Розподілення за кроками процесу стратегічного планування в маркетингу:

- а) розробка загальної стратегії;
- б) визначення механізму контролю;
- в) проведення маркетингового дослідження;
- г) визначення цілей компанії.

5. Переваги компанії перед конкурентами, які засновані на відмінних якостях товарів, що утворюють цінність для покупця – це:

- а) зовнішні;
- б) внутрішні;
- в) короткострокові;
- г) відмінні.

6. Процес, який здійснюється фірмою з ринковою орієнтацією з метою досягнення показників, які перевищують середньоринкові шляхом систематичного проведення політики створення товарів та послуг і забезпечують споживачів товарами більш високої споживчої цінності, ніж у конкурентів:

- а) товарна політика;
- б) стратегічний маркетинг;
- в) оперативний маркетинг;
- г) конкурентна боротьба.

7. Цілі за обсягами продажу не можуть виражатися в:

- а) грошових одиницях;
- б) відсотках до оборотного капіталу;
- в) натуральних показниках;
- г) грошових одиницях та натуральних показниках.

8. Активний комерційний процес з короткостроковим горизонтом планування, спрямований на вже існуючі ринки та має за мету отримати заданий обсяг продажів шляхом використання тактичних заходів, які відносяться до товару, збуту, ціни та комунікацій:

- а) маркетингова стратегія;
- б) товарний маркетинг;
- в) операційний маркетинг;
- г) оперативний маркетинг.

9. Одним з видів базової стратегії є:

- а) стратегія лідера;
- б) стратегія, наступна за лідером;
- в) стратегія диференціації;
- г) стратегія зростання.

10. На внутрішніх конкурентних перевагах заснована стратегія:

- а) економії на витратах;
- б) диференціації;
- в) лідера;
- г) ні однієї з названих.

11. До плюсів стратегії лідерства за рахунок економії на витратах відносяться:

- а) інфляція витрат знижує здатність фірми підтримувати різницю в цінах;
- б) захист проти сильних покупців;
- в) здатність протистояти конкурентам в ході цінової війни;
- г) дозволяє досягти високої частки ринку в цільовому сегменті, але завжди веде до малої частки ринку в цілому.

## 8. Критерії оцінювання результатів навчання

### Шкала та схема формування підсумкової оцінки

#### 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<br>(поточний контроль)<br>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<br>(проміжний контроль)<br>– середньозважений бал оцінок за теоретичні питання та/або практичні завдання, який переводиться у 100-бальну шкалу з ваговим коефіцієнтом 0,1 | 50 балів<br>(підсумковий контроль)<br>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\\_dosjahren\\_zi\\_zminamy-vid-28.08.2020-protokol-1.pdf](http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/polozhennja_pro_porjadok_ocinjuvannja_rivnja_navchalnyh_dosjahren_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  |
|---------|---|
| 5 балів | 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. |
| 4 бали  | Задача розв'язана вірно, але обґрунтування висновків є недостатнім  |
| 3 бали  | Задача розв'язана вірно, але немає висновків та хід розв'язання задачі (вправи, ситуації) не подано.  |
| 2 бали  | При розв'язанні задачі виявлені неточності, помилки в розрахунках.  |
| 1 бал   | Практичне завдання розв'язане невірно.  |
| 0 балів | 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 індивідуальних завдань**

Максимальна кількість балів за виконання будь-якого з видів індивідуальних завдань складає 5 балів.

Критеріями оцінювання роботи з Internet джерелами є здатність студента збирати джерельну інформацію та критично її опрацьовувати. 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.

Критеріями розв'язання задач (ситуацій) знання методики здійснення розрахунків, вміння нестандартно підходити до розв'язання управлінських ситуацій та робити обґрунтовані висновки.

Індивідуальне завдання є обов'язковим для виконання та передбачає написання реферату на одну із запропонованих тем. Разом з тим у здобувач освіти може запропонувати свою тему у відповідності до особистих науково-дослідних інтересів та погодити її з викладачем. Також за бажанням студент може написати декілька рефератів протягом семестру для підвищення загальної оцінки за курс.

Окрім цього замість написання реферату можуть бути зараховано прослуховування курсів і у відповідності до тема навчальної дисципліни на платформах EdEra, Prometheus. Зарахування відбувається за наявності сертифікату про успішне проходження курсу.

### ***Тематика рефератів:***

1. Сутність та зміст понять «стратегія», «стратегічний менеджмент».
2. Передумови необхідності стратегічного менеджменту.
3. Піраміда стратегій (за А. Томпсоном та Дж. Стріклендом).
4. Методологічні основи стратегічного менеджменту.
5. Цільова підсистема у структурі системи стратегічного менеджменту.
6. Забезпечуюча підсистема у структурі системи стратегічного менеджменту.
7. Керуюча підсистема у структурі системи стратегічного менеджменту.
8. Керована підсистема у структурі системи стратегічного менеджменту.
9. Прямі та зворотні зв'язки у системі стратегічного менеджменту.
10. Задачі стратегічного менеджменту (по М. Портеру)
11. Кон'юнктурний стан ринку та типові ринкові стратегії у період уповільнення росту ринку.
12. Кон'юнктурний стан ринку та типові ринкові стратегії у період застою на ринку.
13. П'ять сил конкуренції (за М. Портером).
14. Конкурентоспроможність та її ієрархія.
15. Конкурентоздатність продукції.
16. Багатокутник та радар конкурентоспроможності.
17. Показники рівня конкурентоспроможності.
18. Конкурентний потенціал фірми.
19. Національний ромб конкурентоспроможності країни.
20. Конкурентні переваги. Передумови виявлення конкурентних переваг.
21. Класичний ромб конкурентних переваг (за М Портером).
22. Джерела зародження та фактори утримання конкурентних переваг.
23. Система маркетингу в управлінні фірмою.
24. Створення нового товару і маркетингова діяльність.
25. Життєвий цикл товару та маркетингова діяльність.
26. Конкурентоспроможність товару і маркетинг.
27. Комплексне дослідження ринку як початкова функція системи маркетингу.
28. Інформаційне забезпечення комплексного дослідження ринку.
29. Методи виявлення первинних джерел інформації.
30. Мотиваційний аналіз поведінки покупців.
31. Сегментація ринку.

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

Семестрові экзамени в усній проводять 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 Google Meet 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 Google Classroom).

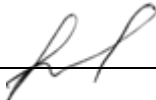
Завдання проміжного контролю виконуються здобувачами освіти в електронній формі та надсилаються до системи підтримки дистанційного навчання (LMS Moodle або Google Classroom), які оцінюються за поданим вище алгоритмом.

Підсумковий екзаменаційний контроль під час дистанційного формату навчання проводиться у комбінованій формі у синхронному режимі у формі співбесіди. Підчас співбесіди студенту пропонується надати відповідь на три питання та розв'язати одне практичне завдання. Орієнтовний перелік питань до співбесіди наводиться у електронному курсі дисципліни, що розміщено на платформах LMS Moodle або Google Classroom. Прикладами практичних завдань можуть слугувати подані у силабусі типові завдання для розв'язання на семінарських (практичних, лабораторних заняттях) та самостійної роботи. З метою дотримання принципів академічної доброчесності та прозорості підчас визначення певних питань та завдань у ході співбесіди застосовується ІТ технології, зокрема, генератор випадкових чисел (<https://generator-online.com/numbers>).

Під час співбесіди здобувач вищої освіти має надати відповіді на поставлені питання та пояснити розв'язання практичного завдання, які обираються рандомно охоплюють різну тематику навчальної дисципліни й спрямовані на оцінювання запланованих результатів навчання.

Підсумковий бал за екзаменаційну відповідь здобувача вищої освіти є середнім арифметичним оцінок за кожне питання (завдання), переведеним за 100-бальною шкалою з коефіцієнтом 0,5.

**Викладач**  
(підпис)

  
\_\_\_\_\_ (ПІБ)

Меркулов М.М

Затверджено на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю протокол № 1 від «30» серпня 2023р.

**Завідувач кафедри**  
(підпис)

  
\_\_\_\_\_ (ПІБ)

Метіль Т.К.