

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

на засіданні кафедри  
соціальної економіки  
Протокол № 13 від 24.08.2023 р.



**ПОГОДЖЕНО**

Проректор з навчально-методичної роботи

Каріна НЕМАШКАЛО

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань **05 "Соціальні та поведінкові науки"**  
Спеціальність **051 "Економіка"**  
Освітній рівень **другий (магістерський)**  
Освітня програма **"Управління персоналом в бізнесі"**

Статус дисципліни **обов'язкова**  
Мова викладання, навчання та оцінювання **українська**

Розробник:  
к.е.н., доцент

Оксана АЧКАСОВА

Завідувач кафедри  
соціальної економіки

Галина НАЗАРОВА

Гарант програми

Світлана МІШИНА

Харків  
2023

## ВСТУП

Сучасна концепція стратегічного управління виникла у відповідь на виклики й загрози зовнішнього середовища, посилення його нестабільності, процеси глобалізації та загострення конкуренції. На сьогодні стратегічне управління як система управління та як наука продовжує динамічно розвиватись. Стратегічний управління передбачає розроблення та реалізацію стратегії організації, а також управління стратегічними проблемами. Мета стратегічного управління полягає у забезпеченні підприємствами конкурентних переваг зараз і в довгостроковій перспективі.

У сучасному світі бізнес-середовище швидко змінюється через глобалізацію, технологічні інновації, зміни в законодавстві та інших факторах. Для успішного функціонування підприємства необхідно постійно адаптувати свою стратегію до нових умов. Вивчення стратегічного управління допомагає студентам зрозуміти, як аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище компанії, прогнозувати зміни та відповідно коригувати стратегії.

Мета навчальної дисципліни – оволодіння сучасними теоретичними основами стратегічного управління та практичними навичками прийняття стратегічних рішень у процесі управління діяльністю та розвитком підприємства на ринку.

Завданнями навчальної дисципліни є:

опанувати теоретичні засади стратегічного управління на підприємствах різних форм власності;

розглянути найбільш поширені та нові підходи до аналізу середовища організації, методи визначення її конкурентоспроможності;

сформувати здатність до виявлення сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища підприємства;

набути вміння визначати місію та цілі підприємства або його підрозділів;

отримати практичні навички формування стратегії підприємства та обґрунтування стратегічного набору підприємства;

сформувати здатність до стратегічного управління ризиками підприємства.

Об'єктом навчальної дисципліни є стратегічне управління підприємством як відкритою ринковою системою.

Предметом навчальної дисципліни є економічні процеси та пов'язані з ними впливи на стратегічне управління підприємством; теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного управління на підприємстві; закономірності функціонування й розвитку системи стратегічного управління; забезпечувальні підсистеми стратегічного управління та їхнього функціонування.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

## Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
РН 2	ЗК 1, СК 8
РН 4	СК 10
РН 6	СК 14
РН 7	СК 1, СК 3
РН 8	СК 1, СК 10, СК 13
РН 9	ЗК 1, ЗК 2, СК 1, СК 10
РН 10	СК 10
РН 12	ЗК 3, СК 7, СК 10
РН 13	СК 10
РН 14	ЗК 2, ЗК 7, СК 5, СК 6, СК 8, СК 10, СК 14

де, РН2. Розробляти, обґрунтовувати і приймати ефективні рішення з питань розвитку соціально-економічних систем та управління суб'єктами економічної діяльності.

РН4. Розробляти соціально-економічні проекти та систему комплексних дій щодо їх реалізації з урахуванням їх цілей, очікуваних соціально-економічних наслідків, ризиків, законодавчих, ресурсних та інших обмежень.

РН6. Оцінювати результати власної роботи, демонструвати лідерські навички та уміння управляти персоналом і працювати в команді.

РН7. Обирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати пропонувані рішення на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень.

РН8. Збирати, обробляти та аналізувати статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, необхідні для вирішення комплексних економічних завдань.

РН9. Приймати ефективні рішення за невизначених умов і вимог, що потребують застосування нових підходів, методів та інструментарію соціально-економічних досліджень.

РН10. Застосовувати сучасні інформаційні технології та спеціалізоване програмне забезпечення у соціально-економічних дослідженнях та в управлінні соціально-економічними системами.

РН12. Обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики.

РН13. Оцінювати можливі ризики, соціально-економічні наслідки управлінських рішень.

РН14. Розробляти сценарії і стратегії розвитку соціально-економічних систем.

ЗК1. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК2. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК3. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК7. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

СК1. Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів та пов'язаних з цим управлінських рішень.

СК3. Здатність збирати, аналізувати та обробляти статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, які необхідні для розв'язання комплексних економічних проблем, робити на їх основі обґрунтовані висновки.

СК5. Здатність визначати ключові тренди соціально-економічного та людського розвитку.

СК6. Здатність формулювати професійні задачі в сфері економіки та розв'язувати їх, обираючи належні напрями і

відповідні методи для їх розв'язання, беручи до уваги наявні ресурси.

- СК7. Здатність обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання.
- СК8. Здатність оцінювати можливі ризики, соціально-економічні наслідки управлінських рішень.
- СК10. Здатність до розробки сценаріїв і стратегій розвитку соціально-економічних систем.
- СК13. Здатність до розвитку бізнесу в умовах соціально орієнтованої економіки.
- СК14. Здатність застосовувати інноваційні технології й практики HR-менеджменту в бізнесі

## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Зміст навчальної дисципліни**

#### **Змістовий модуль 1. Концепція стратегічного управління. Діагностика середовища організації**

##### **Тема 1. Еволюція розуміння та передбачення майбутнього організації.**

###### **1.1. Бюджетування та фінансовий контроль.**

Бюджет. Бюджетування. Переваги поточного планування та бюджетування. Види бюджетів.

###### **1.2. Довгострокове планування.**

Об'єктивні причини необхідності та можливості довгострокового планування. Основа довгострокова планування. Досвід застосування довгострокового планування.

###### **1.3. Стратегічне планування.**

Чинники розвитку стратегічного планування. Порівняльна характеристика довгострокового та стратегічного планування. Еволюція поглядів на стратегічне планування.

###### **1.4. Стратегічне управління.**

Переваги переходу до стратегічного управління. Характеристика основних відмінностей поточного («регулярного») менеджменту та стратегічного управління. Історичні підходи до розроблення стратегій. Характерні особливості концепції стратегічного управління. Обмеження щодо використання стратегічного управління на підприємстві та шляхи їх подолання.

##### **Тема 2. Передумови застосування стратегічного управління в організаціях.**

###### **2.1. Трансформаційні процеси в економіці України. Визначення пріоритетів діяльності підприємства як реакція на зміни.**

Ринкові зміни, що відбулися та тривають в економіці України. Трансформація економіки. Чинники стійкості української економіки. Шляхи посилення підтримки економіки. Умови реалізації методології стратегічного управління.

###### **2.2. Підприємство як відкрита система ринкової економіки.**

Сутність та види підприємств за різними класифікаційними ознаками: відповідно до форм власності; за кількістю учасників створюваного господарського суб'єкта; види партнерства та сучасної корпорації; види

підприємств за сферою діяльності.

### **2.3. Роль стратегічного мислення у формуванні стратегічного рівня підприємства.**

Сутність та мета стратегічного мислення. Стратегічно орієнтоване підприємство. Переваги стратегічно орієнтованих підприємств. Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства.

## **Тема 3. Середовище господарської організації.**

### **3.1. Характеристика і мета аналізу зовнішнього (макро-) середовища підприємства (PEST – аналіз).**

Складові середовища підприємства. Сутність та зміст зовнішнього середовища підприємства. Аналіз зовнішнього середовища. PEST-аналіз як інструмент стратегічного аналізу зовнішнього середовища. Етапи проведення PEST-аналізу.

### **3.2. Аналіз проміжного (мезо-, галузевого) середовища організації.**

Модель п'яти сил конкуренції в галузі М. Портера. Сутність та мета аналізу проміжного середовища підприємства. Стадії аналізу проміжного середовища підприємства. Рушійні сили галузі.

### **3.3. Аналіз внутрішнього (мікро) середовища організації, її стратегічний потенціал.**

Сутність мікросередовища підприємства. Аналіз мікросередовища підприємства. Категорії унікальних переваг підприємства. Принципи внутрішнього середовища підприємства. Стратегічний та виробничий потенціал підприємства. Підходи до оцінки наявного потенціалу підприємства.

## **Тема 4. Визначення конкурентоспроможності підприємства.**

### **4.1. Сутність понять “конкуренція” і “конкурентоспроможність”.**

Конкуренція як економічна категорія. Види конкуренції на ринку. Конкурентоспроможність. Класифікація поняття конкурентоспроможність.

### **4.2. Конкурентоспроможність підприємства, її оцінка.**

Конкурентоспроможність підприємства. Оціночні параметри конкурентоспроможності підприємств. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність фірми. Показники конкурентоспроможності підприємства. Рівні конкурентоспроможності підприємства. Зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства. Комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

### **4.3. Конкурентоспроможність продукції і методи її оцінки.**

Параметри та показники конкурентоспроможності товару. Оцінювання конкурентоспроможності товару. Відмінності між поняттями конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності товару.

### **4.4. Конкурентні переваги. Ромб конкурентних переваг Портера**

Конкурентні переваги підприємства. Класифікація конкурентних переваг підприємства. Внутрішні та зовнішні конкурентні переваги. Національний "ромб" М. Портера.

## **Тема 5. Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища організації.**

### **5.1. SWOT-аналіз та матриця Бостон Консалтинг Груп.**

Сутність та зміст SWOT-аналізу. Переваги та недоліки SWOT-аналізу. Матриця Бостонг Консалтинг Груп. Збалансований товарний портфель на основі Бостонської матриці. Портфельний аналіз.

### **5.2. Стратегічний аналіз підприємства за допомогою SPACE-матриці.**

Оцінка комплексних параметрів зовнішнього середовища підприємства за допомогою SPACE-матриці. Таблично-графічний метод вибору стратегії. Таблично-матричний метод вибору ринкової позиції підприємства. Модель «7S» МакКінсі

### **5.3. Розробка сценаріїв розвитку подій (основні етапи).**

Сценарії майбутнього підприємства та їх типи. Послідовність етапів з розроблення сценарію майбутнього.

### **5.4. Прогнозування в системі стратегічного управління**

Сутність та зміст прогнозування як однієї з ланок стратегічного управлінського процесу. Методи прогнозування. Експертні методи аналізу і прогнозування середовища.

## **Змістовий модуль 2. Реалізація та забезпечення стратегічного управління**

### **Тема 6. Стратегічне управління як реалізація цільового підходу.**

#### **6.1. Цільовий підхід в управлінні.**

Процес управління за цілями в менеджменті підприємства та його етапи.

#### **6.2. Сутність та особливості стратегічного управління.**

Стратегічне управління підприємства та чинники, від яких воно залежить. Принципи та функції стратегічного управління. Стратегічні рішення. Основні компоненти стратегічного управління підприємством.

#### **6.3. Об'єкти та етапи стратегічного управління**

Групи об'єктів стратегічного управління. Основні етапи стратегічного управління. Переваги та недоліки стратегічного управління.

#### **6.4. Види стратегічного управління. Шкала нестабільності І. Ансоффа**

Варіанти побудови стратегічного управління: “управління за допомогою вибору стратегічних позицій”, “управління ранжируванням стратегічних завдань”, “управління на основі врахування “слабких сигналів”, “управління в умовах стратегічних несподіванок”. Вибір управлінських систем. Шкала нестабільності І. Ансоффа

### **Тема 7. Мета в стратегічному управлінні.**

#### **7.1. Сутність категорії "мета у стратегічному управлінні".**

Сутність і зміст категорії "мета у стратегічному управлінні". Чинники, що визначають мету в управлінні. Процес встановлення цілей. Генеральна мета підприємства.

#### **7.2. Місія та бачення організації.**

Місія підприємства, її сутність та значення. Критерії вдалої місії. Компоненти місії підприємства. Підходи до формування місії. Бачення організації, його характеристика та горизонти.

### **7.3. Класифікація цілей у стратегічному управлінні.**

Стратегічні цілі й завдання, їхні характеристики. Вимоги до цілей. Класифікаційні групи цілей. Стратегічні цілі, їхня кількісна і якісна характеристика. Критерії якості цілей. Методи встановлення і аналізу цілей управління залежно від ступеня їх формалізації.

### **7.4. "Дерево цілей" підприємства та його застосування.**

Поняття "дерево цілей". "Дерево цілей" і політика досягнення цілей. Побудова ієрархії цілей. Вимоги до побудови «дерева цілей».

## **Тема 8. Сутність стратегії та «стратегічного набору»**

### **8.1. Сутність та основні елементи стратегії**

Сутність та поняття стратегії. Множинність категорії "стратегія". Основні елементи стратегії.

### **8.2. "Стратегічний набір" як система стратегій підприємства**

Вимоги до стратегічного набору. Процес побудови стратегічного набору підприємства. Обґрунтований стратегічний набір, "стратегічна прогалина". Процес побудови стратегічного набору. Сутність вироблення та реалізації стратегії та стратегічного набору.

### **8.3. Загальні (базові) стратегії, їх взаємозв'язок з життєвим циклом підприємства**

Стратегія стабільності, стратегія зростання, стратегія скорочення. Стратегії концентрованого (інтенсивного) зростання (стратегія глибокого впровадження на ринок, стратегія розвитку ринку збуту, стратегія розвитку продукту); стратегії інтегрованого зростання (вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція); стратегія диверсифікованого зростання (стратегія концентричної диверсифікованості, стратегія конгломеративної (незв'язаної) диверсифікованості). Стратегія скорочення (стратегія ліквідації, стратегія "збору врожаю", стратегія скорочення виробництва).

### **8.4. Загальноконкурентні стратегії підприємства**

Конкурентна стратегія: лідерство у зниженні витрат; стратегія диференціації продукту або послуги; стратегія зосередження (фокусування); стратегія оптимальних витрат.

### **8.5. Функціональні, ресурсні та товарні стратегії підприємства**

Функціональні стратегії, їхня характеристика та роль у стратегічному портфелі.

### **8.6. Застосування методів стратегічного аналізу при виборі та оцінці стратегічного набору**

Матриця "Бостон Консалтинг Груп". Матриця МакКінсі. Діловий комплексний аналіз PIMS. Матриця Ансоффа та тривимірна система Абеля.

## Тема 9. Управління стратегічними ризиками підприємства

### 9.1. Сутність та види стратегічних ризиків

Поняття стратегічного ризику підприємства. Види стратегічних ризиків підприємства. Причини, які викликають ризики підприємства.

### 9.2. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства

Сутність стратегічного управління ризиками, його переваги. Зміст процедури стратегічного управління ризиками підприємства. Фактори, які треба враховувати під час вибору стратегічного напрямку управління ризиками. Стратегії управління ризиками.

Перелік практичних (семінарських) та / або лабораторних занять / завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2.

Таблиця 2

### Перелік практичних (семінарських) та / або лабораторних занять / завдань

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. Завдання 1	Проблемні дискусії з питань: 1. Стратегічне планування. Його довгостроковий характер та комплексність. 2. Стратегічне управління. Основні переваги стратегічного управління та умови його застосування. 3. Можливості та обмеження застосування стратегічного управління на зарубіжних та українських підприємствах (приклади). Робота в малих групах. Аналіз основних етапів розвитку систем управління
Тема 2. Завдання 2	Інтерактивний діалог «Стратегічне мислення». Розроблення декларації життєвих цілей, власної освітньої та професійної стратегії
Тема 3. Завдання 3	Вправи на визначення зовнішнього середовища організації методами ранжування та PEST-аналізу
Тема 4. Завдання 4	Опрацювання методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства, продукції, послуг. Робота в малих групах. Кейс-стаді.
Тема 5. Завдання 5	Аналіз та прогнозування мікро- і макросередовища з використанням спеціальних методів: моделі «7S», SPACE-матриці, SWOT-аналізу, матриці Бостон консалтинг груп. Робота в малих групах
Тема 6. Семінарське заняття	Семінарське заняття на тему «Стратегічне управління як реалізація цільового підходу» Питання до розгляду: 1. Роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному управлінні. 2. Характеристика форм реалізації цільового управління («управління за цілями», «управління за результатами»), їх критичний аналіз. 3. Сутність цілей управління, основні вимоги до цілей
Тема 7. Завдання 6	Кейс-стаді та завдання на використання методу "дерева рішень". Опрацювання підходу до формулювання місії та стратегічного бачення організації
Тема 8. Завдання 7	Кейс-стаді «Розроблення стратегічного набору



	підприємств», робота в малих групах
Тема 9. Семінарське заняття	Семінарське заняття на тему «Управління стратегічними ризиками підприємства» Питання до розгляду: 1. Поняття та класифікація стратегічних ризиків підприємства. 2. Методології та підходи до управління стратегічними ризиками. 3. Ідентифікація стратегічних ризиків: інструменти та методи. 4. Оцінка стратегічних ризиків: кількісні та якісні методи. 5. Стратегії реагування на стратегічні ризики

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною подано у табл. 3.

Таблиця 3

### Перелік самостійної роботи

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1	Пошук, підбір та огляд літературних джерел на задану тематику: 1. Особливості бюджетування: досвід ЄСРП і західноєвропейських країн. 2. Порівняльна характеристика методів обґрунтування та змісту довгострокових і стратегічних планів
Тема 2	Пошук та огляд літературних джерел на задану тематику: 1. Роль стратегічного мислення у формуванні стратегічного рівня організації. 2. Принципи стратегічної діяльності українських підприємств
Тема 3	Пошук та огляд літературних джерел на задану тематику: 1. Дослідження системи критеріїв виділення окремих складових частин середовища господарської організації. 2. Структуризація середовища функціонування організації вітчизняними науковцями: збіги та розбіжності, порівняно із західними методиками. Підготовка до поточної контрольної роботи 1
Тема 4	Пошук, підбір та огляд літературних джерел на задану тематику: 1. Напруженість конкурентної боротьби на певному ринку України. 2. Дослідження взаємодії детермінант "національного ромба" з діяльністю законодавчої та виконавчої влади певної країни.
Тема 5	Пошук та огляд літературних джерел на задану тематику: 1. Особливості застосування методів прогнозування в умовах української економіки. 2. Недоліки екстраполяційних методів для прогнозування змін у соціально-економічних системах. Підготовка до колоквиуму 1.
Тема 6	Пошук, підбір та огляд літературних джерел на задану тематику: 1. Обмеження застосування класичних моделей стратегічного управління в Україні. 2. Основні принципи та форми стратегічного управління
Тема 7	Пошук та огляд літературних джерел на задану тематику: 1. Визначення цілей і прогнозування в системі стратегічного управління організацією. 2. Особливості формулювання місії організацій різного типу.

	Підготовка до поточної контрольної роботи 2
Тема 8	Пошук та огляд літературних джерел на задану тематику: 1. Характеристика базових конкурентних стратегій. 2. Стратегія досягнення конкурентних переваг за рахунок лідирування в диференціації продукту. 3. Стратегія досягнення конкурентних переваг шляхом лідирування за низькою вартістю продукту
Тема 9	Пошук та огляд літературних джерел на задану тематику: 1. Інтеграція управління стратегічними ризиками у бізнес-процеси 2. Використання інформаційних систем для управління стратегічними ризиками. Підготовка до колоквиуму 2
Тема 1 – 7	Підготовка до екзамену, виконання домашніх завдань

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) та / або лабораторних занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

## МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Словесні (проблемна дискусія (Тема 1), інтерактивний діалог (Тема 2), семінар-дискусія (Теми 6, 9)).

Наочні (презентації (Теми 6, 9), кейс-стаді (Теми 4, 7, 8)).

Практичні (практична робота (Теми 1 – 5, 7, 8), робота в малих групах (Теми 1, 4, 5, 8)).

## ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

**Поточний контроль** здійснюється під час проведення лекційних, практичних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів:

– для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит): максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачу вищої освіти скласти екзамен (іспит) – 35 балів.

**Підсумковий контроль** включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

Семестровий контроль проводиться у формах семестрового екзамену (іспиту), диференційованого заліку або заліку. Складання семестрового екзамену (іспиту) здійснюється під час екзаменаційної сесії.

Максимальна сума балів, яку може отримати здобувач вищої освіти під час екзамену (іспиту) – 40 балів. Мінімальна сума, за якою екзамен (іспит) вважається складеним – 25 балів.

***Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною визначається:***

– для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит) – сумуванням балів за поточний та підсумковий контроль.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: практичні завдання (28 балів); презентація (10 балів); поточні контрольні роботи (8 балів); колоквиуми (14 балів).

Семестровий контроль: екзамен (40 балів)

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета та критерії оцінювання для навчальної дисципліни.

### **Приклад екзаменаційного білета**

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

Спеціальність «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Управління персоналом в бізнесі».

Семестр I

Навчальна дисципліна «Стратегічне управління»

### **ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1**

#### **Стереотипні завдання**

Якість товару — це:

- а) відсутність у товару видимих дефектів;
- б) здатність товару виконувати своє функціональне призначення;
- в) набір необхідних функціональних характеристик товару, які повинні задовольняти потреби споживачів та відповідати вимогам, що пред'являються;
- г) усі відповіді правильні.

2. Метод PIMS передбачає:

- а) використання методики СПЕЙС-аналізу;
- б) побудову профілю фірми і конкурентів;
- в) використання наступних груп чинників: конкурентна ситуація, виробнича структура, ринкова ситуація;
- г) побудову матриці “стратегічний стан / привабливість фірми”.

3. «Стратегічний рівень» підприємства визначається:

- а) рівнем знань про ринок, галузь, конкурентів, технології тощо;
- б) економічно обґрунтованим розподілом ресурсів;
- в) здатністю здійснювати організаційний розвиток;
- г) наявністю обґрунтованої і структурованої системи стратегічних цілей.

4. В чому полягає механізм впливу сильних постачальників на конкурентні позиції підприємства (модель п'яти сил конкуренції)?

- а) нав'язування вимог до цінової складової продукції, що випускається підприємством;
  - б) підвищення цін на ресурси, що постачаються або погіршення їх якості;
  - в) необхідність зміни організаційної структури управління;
  - г) необхідність зміни стратегії менеджменту персоналу.
5. Особливостями стратегічного управління є:
- а) зорієнтованість на досягнення сформульованих цілей;
  - б) узгодження внутрішнього потенціалу організації та можливостей, які містяться в зовнішньому середовищі;
  - в) пошук переваг у конкурентному оточенні, відстеження й адаптація до їх змін;
  - г) пошук резервів діяльності організації.
6. Під час побудови "карти стратегічних груп" розміри кола повинні відображати:
- а) частку споживачів, що є прихильниками товарів стратегічної групи;
  - б) частку ринку, що обслуговується окремим підприємством;
  - в) частку ринку, що обслуговується окремою стратегічною групою;
  - г) розміри даного підприємства.
7. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства інтегральним методом використовується наступна формула:
- а)  $K = I_n / I_e$ , де  $K$  – інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства;  $I_n$  – критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживачів;  $I_e$  – критерій ефективності виробництва;
  - б)  $K = I_n * I_e$ , де  $K$  – інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства;  $I_n$  – критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживачів;  $I_e$  – критерій ефективності виробництва;
  - в)  $K = (I_n - I_e) * 100\%$ , де  $K$  – інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства;  $I_n$  – критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживачів;  $I_e$  – критерій ефективності виробництва;
  - г)  $K = I_n / I_e * 100\%$ , де  $K$  – інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства;  $I_n$  – критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживачів;  $I_e$  – критерій ефективності виробництва.
8. Модель "національного ромбу" М. Портера дозволяє систематизувати й досліджувати фактори:
- а) мікросередовища організації;
  - б) галузевої та національної конкурентоспроможності;
  - в) конкурентоспроможності товару;
  - г) конкурентоспроможності підприємства.
9. Стратегічно орієнтоване підприємство — це:
- а) одиниця бізнесу, основою якої є приватна власність;
  - б) підприємство, яке працює на зовнішньому ринку;
  - в) будь-яке підприємство, що обслуговує ринки;
  - г) підприємство, де стратегічне мислення є основою для визначення орієнтирів діяльності.
10. Управління в умовах стратегічних несподіваностей для підприємства означає, що:
- а) проблема виникає раптово й всупереч очікуванням;
  - б) минулий досвід підприємства дозволяє протистояти стратегічним несподіваностям;
  - в) підприємство є неготовим до вирішення складних проблем;
  - г) проблема виникає у відповідності з очікуваннями й прогнозами.
11. Стратегічне управління базується на розумінні майбутнього як:
- а) екстрапольованого минулого;
  - б) незмінного минулого, яке треба корегувати;
  - в) визначеного у гнучких стратегічних рішеннях;
  - г) незмінного минулого.
12. Поняття "організація" передбачає:

- а) сукупність процесів чи дій, спрямованих на утворення і розвиток зв'язків між частинами цілого;
- б) об'єднання людей з певною метою;
- в) внутрішню впорядкованість усієї системи та її частин, їх погодженість і взаємодію;
- г) створення груп і угруповань.

13. Відмінними рисами категорій "конкурентоспроможність товару" і "конкурентоспроможність підприємства" є:

- а) відмінностей не існує;
  - б) перший термін застосовується в оперативному управлінні, другий – в стратегічному;
  - в) перший термін застосовується на рівні національної економіки, другий – на рівні галузі;
  - г) предмет застосування (вид продукції чи організація в цілому) і тривалість життєвого циклу.
14. Оцініть співвідношення термінів "конкурентоспроможність підприємства" і "конкурентоспроможність товару":

- а) термін "конкурентоспроможність товару" є складовою частиною поняття "конкурентоспроможність підприємства";
- б) термін "конкурентоспроможність товару" більш широкий, ніж "конкурентоспроможність підприємства";
- в) терміни вживаються як синоніми;
- г) термін "конкурентоспроможність товару" характеризує технологію виробництва, "конкурентоспроможність підприємства" – збутову діяльність.

15. Які показники застосовуються в стратегічному аналізі за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи?

- а) обсяги виробництва та продажу продукції;
- б) "привабливість" ринку;
- в) стратегічна позиція фірми на ринку та рентабельність активів;
- г) темпи зростання ринку та доля ринку.

16. До елементів мезосередовища підприємства належать:

- а) податкова система;
- б) постачальники сировини;
- в) соціальна політика країни;
- г) екологічне законодавство.

17. Стратегічна група конкурентів — це:

- а) підприємства, що виробляють однакову або схожу продукцію;
- б) певна кількість підприємств, що мають однаковий профіль;
- в) певна кількість підприємств, що функціонують в одній галузі;
- г) певна кількість підприємств, що займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг та однаковими методами.

18. Принципами програмно-цільового методу управління є:

- а) комплексність у розробленні та реалізації обраної стратегії для вирішення проблеми;
- б) багатоваріантність розробок, що дозволяє обрати найбільш раціональний шлях керованого розвитку певного процесу (явища);
- в) цільова спрямованість на вирішення певної проблеми на кожному з етапів розвитку системи;
- г) безперервність і спадковість рішень, що приймаються на різних рівнях управління.

19. Конкурентоспроможність продукції — це:

- а) ступінь її відповідності на певний момент вимогам споживачів;
- б) ступінь її загальної відповідності вимогам різних груп споживачів;
- в) перелік характеристик продукції;
- г) система кількісних показників, що характеризують продукцію.

20. Які фактори конкурентоспроможності можуть бути віднесені до факторів внутрішнього середовища:

- а) система оподаткування;
- б) ціни на сировину й матеріали;
- в) вимоги екологічного законодавства;
- г) система мотивації праці організації.

### Евристичне завдання

Провести аналіз макросередовища для підприємства легкої промисловості, використовуючи методику PEST (табл. 1).

Таблиця 1

#### PEST-аналіз чинників макросередовища

№ з/п	Чинники	Імовірність реалізації	Ступінь впливу	Зважена оцінка
1	Політичні (P)			
2	Економічні (E)			
3	Соціальні (S)			
4	Технологічні (T)			

Затверджено на засіданні кафедри соціальної економіки протокол № \_\_\_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Екзаменатор

к.е.н., доц. Ачкасова О.В.

Зав. кафедрою

д.е.н., проф. Назарова Г.В.

### Критерії оцінювання

Екзаменаційний білет містить два типи завдань, що мають стереотипний та евристичний характер. Кожне з завдань оцінюється окремо певною кількістю балів відповідно до рівня їх складності. Сумарна кількість балів складає 40 відповідно з кваліфікаційними вимогами до **магістрів** напряму підготовки **051 «Економіка»** спеціалізації **«Управління персоналом в бізнесі»**.

#### Стереотипні завдання.

Представляють собою тестові запитання закритої форми таких видів:

- вірно / невірно;
- вибір однієї правильної відповіді;
- вибір декількох правильних відповідей;
- встановлення відповідності;
- числова відповідь.

Загальна кількість тестових запитань закритої форми – 20.

Максимальна загальна оцінка тестових завдань – 20 балів.

#### Евристичне завдання.

Представляє собою ситуаційне завдання

Максимальна оцінка завдання – 20 балів, з них:

4 – володіння теоретичними знаннями та їх застосування для вирішення поставленої проблеми;

4 – послідовність та аргументованість викладення матеріалу;

4 – застосування творчого підходу до вирішення поставленої проблеми;

8 – наявність обґрунтованих висновків щодо вирішення поставленої проблеми.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Буднік М. М. Стратегічне управління : навч. посіб. / М. М Буднік, Г. С. Невертій, Н. М. Курилова. – Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. – 292 с.

2. Вороніна А. В. Стратегічне управління : навч. посіб / А. В. Вороніна, А. Ю. Берьозкіна. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське : ДДТУ, 2021. – 417 с.

3. Назарова Г. В. Визначальні характеристики сучасних підприємницьких структур / Г. В. Назарова // Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – Розділ 2.4. – С. 78 – 86. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29309>.

4. Стратегічний менеджмент. навч. посіб.; за заг. ред. Бутка М. П. Київ : «Центр учбової літератури», 2022. – 376 с.

5. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

6. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник / В. В. Тертичка. Київ: “К.І.С.”, 2021. – 932 с.

### Додаткова

7. Ачкасова О. В. Особливості формування системи мотивації персоналу з урахуванням стратегії підприємства / О. В. Ачкасова // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 бер. 2020 р., м. Харків – м. Торунь. – Х. : ФОП Панов А. М., 2020. – С. 150–151. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23458>.

8. Гончаров А. Б. Формування стратегії сучасного підприємства соціально-культурної сфери / А. Б. Гончаров, С. Ю. Гончарова, Н. В. Аграмакова. // Бізнес інформ. – 2020. – № 4. – С. 418–424. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/24768>.

9. Козлова І. М. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану / І. М. Козлова, О. Ю Велика, Н. В. Козлов // Бізнес Інформ. – 2023. – № 5. – С. 134–140.

10. Лебідь О. В. Парадигма стратегічного управління на підприємстві: ретроспективний аналіз / О. В. Лебідь, О. В. Зуєва // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 2. – С. 336–342.

11. Назарова Г. В. Стратегічний підхід до соціального розвитку підприємства у повоєнний період / Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова, П. П. Хоменко // Економіка та суспільство. – 2022. – № (45). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28337>
12. Наливайко А.П. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Т. І. Решетняк. Київ : КНЕУ, 2021. – 418 с.
13. Пилипенко С. М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку / С. М. Пилипенко // Економіка та суспільство. – 2019. – № 20. – С. 352–358. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21984>.
14. Писаревська Г. І. HR-брендинг як складова бізнес-стратегії підприємства / Г. І. Писаревська, Н. В. Аграмакова, А. В. Семенченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2019. – №33. – С. 176-181. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21243>.
15. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / М. Портер. – Київ : Наш формат, 2020. – 424 с.
16. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках / В. В. Прохорова. Проблеми економіки – 2020. – № 2(44). С. 274–280.
17. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку : монографія / М. І. Чепелюк. – Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. – 396 с. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26372>.
18. Чернуха Т. С. Вплив бізнес-процесів на досягнення стратегічних цілей підприємства / Т. С. Чернуха. – Економіка та управління АПК. – 2023. – № 1. – С. 124–131.
19. Шабатура Т. С. Цифрові аспекти стратегічного управління як інструменту підвищення економічної ефективності діяльності компанії / Т. С. Шабатура, О. В. Замлинська, С. В. Осик та ін. // Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. – 2023. – № 3. – С. 71–79.
20. Charles W. L. Hill, Melissa A. Schilling, Gareth R. Jones. Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach (MindTap Course List). Cengage Learning, 2019. – 736 p.
21. Frank T. Rothaermel. Strategic Management. McGraw Hill; 5th edition, 2020. – 576 p.
22. Gregory Dess, Gerry McNamara, Alan Eisner, Seung-Hyun Lee. Strategic Management Text And Cases. McGraw-Hill Education; 10th edition, 2020. – 2445 p.
23. Jeffrey H. Dyer, Paul C. Godfrey, Robert J. Jensen, David J. Bryce. Strategic Management: Concepts and Cases. Wiley; 5th edition. 2024. – 512 p.

#### **Інформаційні ресурси**

24. Boston Consulting Group: Strategic Management Consulting [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bcg.com/>



25. McKinsey & Company [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/ua/overview>.

26. Сайт персональних навчальних систем ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Дисципліна «Стратегічне управління» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=10310>.