

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ КРАЇНИ  
РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет документальних комунікацій та менеджменту,  
технологій та фізики  
Кафедра менеджменту**

**65-427**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
до практичних занять та самостійного вивчення дисципліни  
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»  
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
денної та заочної форм навчання за спеціальністю  
281 «Публічне управління та адміністрування»**

**Рівне – 2023**

Методичні рекомендації до практичних занять та самостійного вивчення дисципліни «Стратегічне управління» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» / Сяська О.В. Рівне, РДГУ, 2023. 28 с.

*Упорядник:* Сяська О.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту Рівненського державного гуманітарного університету

*Рецензенти:*

Поляк К.С., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Рівненського державного гуманітарного університету

Фроленкова Н.А., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Національного університету водного господарства та природокористування

*Відповідальний за випуск:* Микитин Т.М., к.т.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту Рівненського державного гуманітарного університету

*Затверджено* на засіданні кафедри менеджменту Рівненського державного гуманітарного університету, протокол № 8 від 09 вересня 2023 р.

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. Загальні положення та вимоги.....	4
2. Тематичний зміст курсу.....	6
3. Приклади розв’язання практичних завдань.....	9
4. Завдання для індивідуальної роботи.....	24
5. Питання для підготовки до підсумкового контролю.....	25
6. Рекомендована література.....	27

## ВСТУП

Сучасне публічне управління та адміністрування характеризується прийняттям управлінських рішень в умовах нестабільного, навіть агресивного зовнішнього середовища. Успішна діяльність організації все більш залежить від стратегічних дій, які будуть обрані керівництвом.

Сьогодні системі публічного управління необхідно сформувати таку стратегію розвитку, яка б дозволила підтримувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковому періоді. Кожна організація самостійно будує своє майбутнє. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування – це таке управління, що спирається на громадянське суспільство як основу публічної сфери, орієнтує виробничу діяльність на досягнення високого соціально-економічного розвитку, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в державі, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість державі існувати і розвиватися в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому ефективного соціально-економічного розвитку.

У публічній сфері стратегічне управління являє собою циклічний процес, що містить в собі основні управлінські функції – планування, організації, мотивації і контролю. У процесі стратегічного управління логіка мислення будується від майбутнього до теперішнього, що дає можливість побудувати цілеспрямований, результативний процес функціонування.

Програма вивчення обов'язкової дисципліни «Стратегічне управління» побудована відповідно до місця і значення дисципліни в структурно-логічній схемі підготовки бакалавра з публічного управління та адміністрування.

Методичні рекомендації до практичних занять та самостійного вивчення дисципліни «Стратегічне управління» призначені для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Метою методичних рекомендацій є надання допомоги здобувачам вищої освіти у набутті та засвоєнні теоретичних знань зі стратегічного управління шляхом самостійної роботи.

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ВИМОГИ

**Мета дисципліни «Стратегічне управління»** – засвоєння знань про сутність і особливості стратегічного управління, ознайомлення з проблематикою роботи організації у змінних та невизначених умовах зовнішнього середовища, з процесом стратегічного планування і його ключовими методологічними підходами, з практичними алгоритмами і моделями, які використовуються в стратегічному управлінні, а також сучасним станом і напрямками розвитку методики розробки та оцінки стратегії організації.

**Завдання дисципліни «Стратегічне управління»:** аналіз особливостей визначення місії, цілей та завдань організації в межах стратегічного планування; вивчення особливостей і принципів розробки та застосування функціональних, продуктових та ресурсних стратегій в процесі управління стратегічними змінами в сучасних умовах господарювання; розгляд основних методів отримання та реалізації конкурентних переваг організації; виявлення найбільш ефективних способів впровадження стратегічних змін.

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне управління» здобувачі вищої освіти повинні:

**знати:** сутність основних понять і категорій стратегічного управління, елементи, етапи та структуру стратегічного управління, методичні основи проведення стратегічного аналізу та оцінки стратегічного потенціалу організації, види стратегій та їх особливості; інструментарій оцінки альтернативних стратегічних варіантів та обґрунтування найбільш доцільної стратегії, методи стратегічного планування, процес здійснення контролю за реалізацією стратегії

**вміти:** оцінити зовнішнє оточення організації та виявити його загрози та можливості, оцінити поточний стан та перспективу розвитку організації та дослідити її сильні і слабкі сторони; сформулювати альтернативні варіанти розвитку організації; організувати стратегічне управління в організації; розробити стратегічні управлінські рішення обґрунтувати найбільш доцільні варіанти розвитку організації та сформулювати стратегію її розвитку; здійснювати стратегічний контроль; розробити організаційне забезпечення реалізації обраної стратегії, а також створення системи стратегічного управління та забезпечення її функціонування в публічному середовищі.

Орієнтовні затрати часу, необхідні для вивчення окремих тем дисципліни, наведені в табл. 1.

## Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин								
	денна форма					заочна форма			
	усього	у тому числі				усього	у тому числі		
		л	п	інд.	с. р.		л	п	с. р.
1	2	3	5	5	6	7	8	9	10
<b>Модуль 1</b>									
<b>Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління. Вибір та реалізація стратегій</b>									
Тема 1. Сутність і особливості стратегічного управління	11	2	2	1	6	11	0,5	0,5	10
Тема 2. Етапи реалізації стратегії	11	2	2	1	6	11	0,5	0,5	10
Тема 3. Стратегічний аналіз діяльності організації	11	2	2	1	6	13	1	1	11
Тема 4. Середовище господарської організації та вибір стратегічних позицій	16	4	4	1	7	13	1	1	11
Тема 5. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією організації	11	2	2	1	6	13	1	1	11
Тема 6. Конкурентні стратегії	16	4	4	1	7	13	1	1	11
Разом за змістовим модулем 1	76	16	16	6	38	74	5	5	64
<b>Змістовий модуль 2. Організація стратегічного управління</b>									
Тема 7. Види стратегічного управління	11	2	2	1	6	11	0,5	0,5	10
Тема 8. Стратегічне планування в організації	11	2	2	1	6	12	1	1	10
Тема 9. Організаційне забезпечення стратегічного управління	11	2	2	1	6	11	0,5	0,5	10
Тема 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень	11	2	2	1	6	12	1	1	10
Разом за змістовим модулем 2	44	8	8	4	24	46	3	3	40
<b>Усього годин</b>	120	24	24	10	62	120	8	8	104

## **2. ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ КУРСУ**

### ***Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління. Вибір та реалізація стратегій.***

#### **Тема 1. Сутність і особливості стратегічного управління**

Поняття та сутність стратегічного управління. Основні підходи до визначення стратегічного управління. Концепція стратегічного управління. Напрямки розвитку стратегічного управління. Регулярне стратегічне управління. Стратегічне управління у реальному масштабі часу. Зміст стратегічного управління. Задачі стратегічного управління. Стратегічні рішення та фактори впливу на їх прийняття.

#### **Тема 2. Етапи реалізації стратегії**

Сутність стратегії та її риси. Особливості розробки стратегії. Фактори, що впливають на зміст стратегії. Ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії. Основна задача виконання стратегії. Основні етапи циклу реалізації стратегії. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень. Стратегії організації різних напрямів діяльності. Стратегії управління ресурсами організації та особливості їх вибору.

#### **Тема 3. Стратегічний аналіз діяльності організації**

Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища в системі стратегічного аналізу. Сутність та об'єкти стратегічного аналізу. Мета стратегічного аналізу. Фактори макросередовища організації: економічні, політико-правові, соціально-демографічні, науково-технічні, природні. Фактори мікросередовища організації: споживачі, постачальники, конкуренти, партнери. Методика SWOT-аналізу. Сильні та слабкі сторони організації, можливості і загрози зовнішнього середовища. Процес виявлення конкурентних переваг організації та її позиції на ринку. Параметри та показники конкурентоспроможності.

#### **Тема 4. Середовище господарської організації та вибір стратегічних позицій**

Сутність та значення стратегічної зони господарювання. Процес вибору стратегічної зони господарювання. Етапи оцінки привабливості стратегічної зони господарювання. Процес стратегічної сегментації ринку. Макросегментація, критерії макросегментації ринку. Мікросегментація, вибір

цілових сегментів. Оцінка галузевої привабливості організації та вибір стратегічних позицій. Стратегічна бізнес-одиниця. Матриця БКГ, принципи її побудови.

### **Тема 5. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією організації**

Портфельний аналіз. Методи портфельного аналізу Матриця Бостонської консультативної групи. Переваги та недоліки матриці БКГ. Матриця Мак Кінсі – Дженерал Електрик. Порівняння матриць БКГ та Мак Кінсі. Алгоритм побудови матриці Мак Кінсі – Дженерал Електрик. Види стратегій за матрицею Мак Кінсі. Переваги та недоліки матриці Мак Кінсі – Дженерал Електрик.

### **Тема 6. Конкурентні стратегії**

Конкурентні стратегії за М. Портером. Стратегія лідерства за витратами. Стратегія диференціації. Прояви диференціації. Стратегія фокусування. Стратегія фокусування на зниженні витрат. Стратегія фокусування на глибинну диференціацію потреб. Конкурентні стратегії за Ф. Котлером. Стратегія лідера, що займає домінуючу позицію на ринку. Стратегія розширення глобального попиту. Наступальна стратегія. Захисна стратегія. Стратегія демаркетингу. Стратегія «кидаючого виклик» (претендента на лідерство). Стратегія «того, хто прямує за лідером».

## ***Змістовний модуль 2. Організація стратегічного управління***

### **Тема 7. Види стратегічного управління**

Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації. Поняття „сильних” і „слабких” сигналів зовнішнього середовища в процесі стратегічного управління. Ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення. Інформаційні компоненти системи стратегічного управління. Характеристика та види систем управління в умовах мінливого середовища. Управління на базі контролю. Управління на базі екстраполяції. Управління на базі передбачених змін. Управління на базі гнучких екстрених рішень. Управління шляхом реструктуризації стратегічних задач. Управління за слабкими сигналами. Управління в умовах стратегічних несподіванок.

## **Тема 8. Стратегічне планування в організації**

Особливості стратегічного планування. Зміст процесу стратегічного планування. Організація стратегічного планування. Принципи стратегічного планування. Характеристика етапу цілеутворення. Визначення місії організації та правила її формування. Основні групи людей, інтереси яких повинні бути враховані при визначенні місії організації. Сутність та значення стратегічних планів. Система стратегічних планів організації. Функції стратегічних планів. Види стратегічних планів.

## **Тема 9. Організаційне забезпечення стратегічного управління**

Особливості управлінської діяльності в системі стратегічного управління. Основні складові системи стратегічного управління в організації. Стратегічні зміни в організації. Відповідність організаційної структури обраній стратегії розвитку. Вибір організаційної структури управління. Перехід до стратегічних організаційних структур. Корпоративна культура та мотивація персоналу. Загальні принципи та основні етичні норми діяльності стратегічно орієнтованої організації.

## **Тема 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень**

Сутність стратегічного контролю. Мета та завдання стратегічного контролю. Процес організації стратегічного контролю. Основні етапи стратегічного контролю. Принципи стратегічного контролю. Методи оцінювання обраних організацією стратегій. Критерії та показники ефективності стратегій. Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін в організації.



### 3. ПРИКЛАДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ

#### Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління. Вибір та реалізація стратегій.

##### Завдання 1.

Перед підприємцем, який прийняв рішення реалізовувати нову продукцію, є три стратегічних альтернативи.

1. Замовляти виготовлення продукції у підрядників за ціною –  $C_{виг} = 30$  грн./шт.

2. Закупити обладнання за ціною –  $C_{обл1} = 600$  грн. і виготовляти продукцію з такими складовими собівартості: загальний розмір умовно-постійних витрат –  $ПВ_1 = 300$  грн.; умовно-змінні витрати на одиницю продукції –  $ЗВ_1 = 15$  грн./шт.

3. Закупити обладнання за ціною –  $C_{обл2} = 1400$  грн. і виготовляти продукцію з такими складовими собівартості: загальний розмір умовно-постійних витрат –  $ПВ_2 = 200$  грн.; умовно-змінні витрати на одиницю продукції –  $ЗВ_2 = 10$  грн./шт.

Розрахувати аналітично критичні значення обсягів виробництва, які визначатимуть вибір оптимального варіанту капіталовкладень.

##### Розв'язання:

1. Запишемо стратегічні альтернативи у вигляді рівнянь (обсяг виробництва продукції позначимо через  $Q$ ):

$$f_1 = C_{виг} * Q = 30 * Q$$

$$f_2 = C_{обл1} + ПВ_1 + ЗВ_1 * Q = 600 + 300 + 15 * Q = 900 + 15 * Q$$

$$f_3 = C_{обл2} + ПВ_2 + ЗВ_2 * Q = 1400 + 200 + 10 * Q = 1600 + 10 * Q$$

2. Знаходимо обсяг продукції, при якому будуть однакові витрати (по черзі прирівнюємо рівняння):

$$f_1 = f_2$$

$$30 * Q = 900 + 15 * Q$$

$$15 * Q = 900$$

$$Q = 60 (\text{шт.})$$

$$f_1 = f_2 = 30 * 60 = 1800 (\text{грн.})$$

Отже, точка перетину прямих  $f_1$  і  $f_2$  матиме координати  $A(60; 1800)$ .

$$f_2 = f_3$$

$$900 + 15 * Q = 1600 + 10 * Q$$

$$5 * Q = 700$$

$$Q = 140 (\text{шт.})$$

$$f_2 = f_3 = 900 + 15 * 140 = 3600 (\text{грн.})$$

Отже, точка перетину прямих  $f_2$  і  $f_3$  матиме координати  $B(140; 3600)$ .

$$f_1=f_3$$

$$30*Q=1600+10*Q$$

$$20*Q=1600$$

$$Q=80 \text{ (шт.)}$$

$$f_1=f_3=30*80=2400 \text{ (грн.)}$$

Отже, точка перетину прямих  $f_1$  і  $f_3$  матиме координати  $C(80; 2400)$ .

3. Знаходимо витрати на проміжках (нас цікавлять мінімальні витрати):

$$[0; 60] \quad Q=10 \text{ шт.}$$

$$f_1=30*10=300 \text{ грн. - min}$$

$$f_2=900+15*10=1050 \text{ грн.}$$

$$f_3=1600+10*10=1700 \text{ грн.}$$

$$[60; 80] \quad Q=70 \text{ шт.}$$

$$f_1=30*70=2100 \text{ грн.}$$

$$f_2=900+15*70=1950 \text{ грн. - min}$$

$$f_3=1600+10*70=2300 \text{ грн.}$$

$$[80; 180] \quad Q=100 \text{ шт.}$$

$$f_1=30*100=3000 \text{ грн.}$$

$$f_2=900+15*100=2400 \text{ грн. - min}$$

$$f_3=1600+10*100=2600 \text{ грн.}$$

$$[\text{понад } 180] \quad Q=200 \text{ шт.}$$

$$f_1=30*200=6000 \text{ грн.}$$

$$f_2=900+15*200=3900 \text{ грн.}$$

$$f_3=1600+10*200=3600 \text{ грн. - min}$$

Отже, за критерієм мінімальних витрат, при обсягах виробництва продукції до 60 шт. оптимальним є перший варіант капіталовкладень, оскільки витрати за ним є найменшими; при обсягах виробництва від 60 до 180 шт. – оптимальним є другий варіант капіталовкладень, а при обсягах виробництва понад 180 шт. – оптимальним є третій варіант капіталовкладень, оскільки витрати за ним є найменшими.

## Завдання 2.

ВАТ “Норд”, відомий вітчизняний виробник побутових холодильників, планує вийти на ринок однієї з країн Далекого Сходу. Основним конкурентом на цьому ринку є холодильники фірми “Арктика”, яка контролює 20% досліджуваного ринку. ВАТ “Норд” розглядає можливість виходу на ринок даної країни з холодильниками марок “Омега” та “Сиріус”. Параметри якості холодильників наведено в таблиці 1.1, а їх вартісні характеристики – у таблиці 1.2.

Визначити:

1. Технічні та економічні параметри конкурентоспроможності холодильників.
2. Інтегральні показники конкурентоспроможності холодильників фірми “Норд” стосовно холодильника фірми “Арктика”.
3. Доцільність виходу на досліджуваний ринок.

Таблиця 1.1

Основні параметри якості холодильників

Параметри	Розмірність	Марка холодильника			Вагомість параметра, %
		ВАН “Норд”		“Арктика”	
		“Омега”	“Сириус”		
Надійність (ресурс)	тис.год.	130	100	130	30
Температура низькотемпературного відділення (НТВ)	°С	-15	-12	-12	19
Ємність НТВ	дм <sup>3</sup>	50	40	60	20
Дизайн, у балах за 10-бальною шкалою	бал	6	4	5	15
Об’єм	л	280	250	240	16

Таблиця 1.2

Вартісні характеристики холодильників

Вартісні характеристики	Марка холодильника		
	“Омега”	“Сириус”	“Арктика”
Ціна ( $C_{prod}$ ), грн.	1700	1400	1700
Сумарні витрати споживачів за весь термін експлуатації ( $M$ ), грн.	4500	6600	5000

**Розв’язання:**

1. Визначаємо конкурентоспроможність холодильника “Омега” у порівнянні з холодильником марки-конкурента “Арктика” (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Розрахунки індексу технічних параметрів для холодильника „Омега”

Параметри	Розмірність	Марка холодильника		$q_i$	$V_i$	$q_i \times V_i$
		“Омега”	“Арктика”			
Надійність (ресурс)	тис.год.	130	130	1	0,3	0,3
Температура НТВ	°С	-15	-12	1,25	0,19	0,238
Ємність НТВ	дм <sup>3</sup>	50	60	0,83	0,2	0,166
Дизайн, у балах за 10-бальною шкалою	бал	6	5	1,2	0,15	0,18
Об’єм	л	280	240	1,17	0,16	0,187
Всього: $I_{mn}=1,071$						

Розраховуємо індекс технічних параметрів:

$$q_1 = \frac{130}{130} = 1, \quad q_2 = \frac{-15}{-12} = 1,25, \quad q_3 = \frac{50}{60} = 0,83, \quad q_4 = \frac{6}{5} = 1,2, \quad q_5 = \frac{280}{240} = 1,17.$$

$$I_{III} = 1 \cdot 0,3 + 1,25 \cdot 0,19 + 0,83 \cdot 0,2 + 1,2 \cdot 0,15 + 1,17 \cdot 0,16 = 1,071.$$

Визначаємо індекс економічних параметрів:

$$I_{en} = \frac{1700 + 4500}{1700 + 5000} = \frac{6200}{6700} = 0,925.$$

Визначаємо інтегральний показник конкурентоспроможності:

$$K_{int} = \frac{1,071}{0,925} = 1,158.$$

2. Визначаємо конкурентоспроможність холодильника “Сиріус” (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Розрахунки індексу технічних параметрів для холодильника „Сиріус”

Параметри	Розмірність	Марка холодильника		$q_i$	$V_i$	$q_i \times V_i$
		“Сиріус”	“Арктика”			
Надійність (ресурс)	тис.год.	100	130	0,77	0,3	0,231
Температура НТВ	°С	-12	-12	1	0,19	0,19
Ємність НТВ	дм <sup>3</sup>	40	60	0,67	0,2	0,134
Дизайн, у балах за 10-бальною шкалою	бал	4	5	0,8	0,15	0,12
Об’єм	л	250	240	1,04	0,16	0,166
Всього: $I_{mn} = 0,841$						

Розраховуємо індекс технічних параметрів:

$$q_1 = \frac{100}{130} = 0,77, \quad q_2 = \frac{-12}{-12} = 1, \quad q_3 = \frac{40}{60} = 0,67, \quad q_4 = \frac{4}{5} = 0,8, \quad q_5 = \frac{250}{240} = 1,04.$$

$$I_{III} = 0,77 \cdot 0,3 + 1 \cdot 0,19 + 0,67 \cdot 0,2 + 0,8 \cdot 0,15 + 1,04 \cdot 0,16 = 0,841;$$

Визначаємо індекс економічних параметрів:

$$I_{en} = \frac{1400 + 6600}{1700 + 5000} = \frac{8000}{6700} = 1,194;$$

Визначаємо інтегральний показник конкурентоспроможності:

$$K_{int} = \frac{0,841}{1,194} = 0,705.$$

3. Розрахунки засвідчують, що ВАТ “Норд” може виходити на досліджуваний ринок із холодильником “Омега”, інтегральний показник конкурентоспроможності якого  $K_{\text{інт}}=1,158>1$ . Холодильник “Сиріус” з  $K_{\text{інт}}=0,705<1$  не буде конкурентоспроможним на даному ринку.

### Завдання 3.

На підприємстві виділені шість потенційних стратегічних бізнес-одиниць (СБО). Економічна характеристика кожної з них наведена в табл. 3.1.

Потрібно:

- 1) визначити частку покриття витрат підприємства;
- 2) зіставити та оцінити СБО за допомогою матриці БКГ, відобразити в колах СБО сегменти частки покриття витрат;
- 3) вибрати перспективні СБО та дати стратегічні рекомендації всім підприємствам.

Таблиця 3.1

Економічна характеристика СБО

Показники \ СБО	1	2	3	4	5	6
Зростання ринку, %	14	15	14	10	7	5
Відносна доля на ринку, %	2	0,5	1,5	0,8	2,2	0,7
Обсяг реалізації, тис. грн.	25	6	30	30	45	5
Покриття витрат, тис. грн.	10	3	5	3	15	1

### Розв’язання:

1. Визначимо частку покриття витрат кожної СБО за формулою:

$$ЧПВ = \frac{ПВ}{ОР} \times 100\%,$$

де: ПВ – покриття витрат;

ОР – обсяг реалізації.

$ЧПВ_1=40\%$ ;  $ЧПВ_2=50\%$ ;  $ЧПВ_3=17\%$ ;  $ЧПВ_4=10\%$ ;  $ЧПВ_5=33\%$ ;  $ЧПВ_6=20\%$ .

2. Визначаємо загальний обсяг реалізації:

$$ОР_{\text{заг}} = 25+6+30+30+45+5=141 \text{ тис. грн.}$$

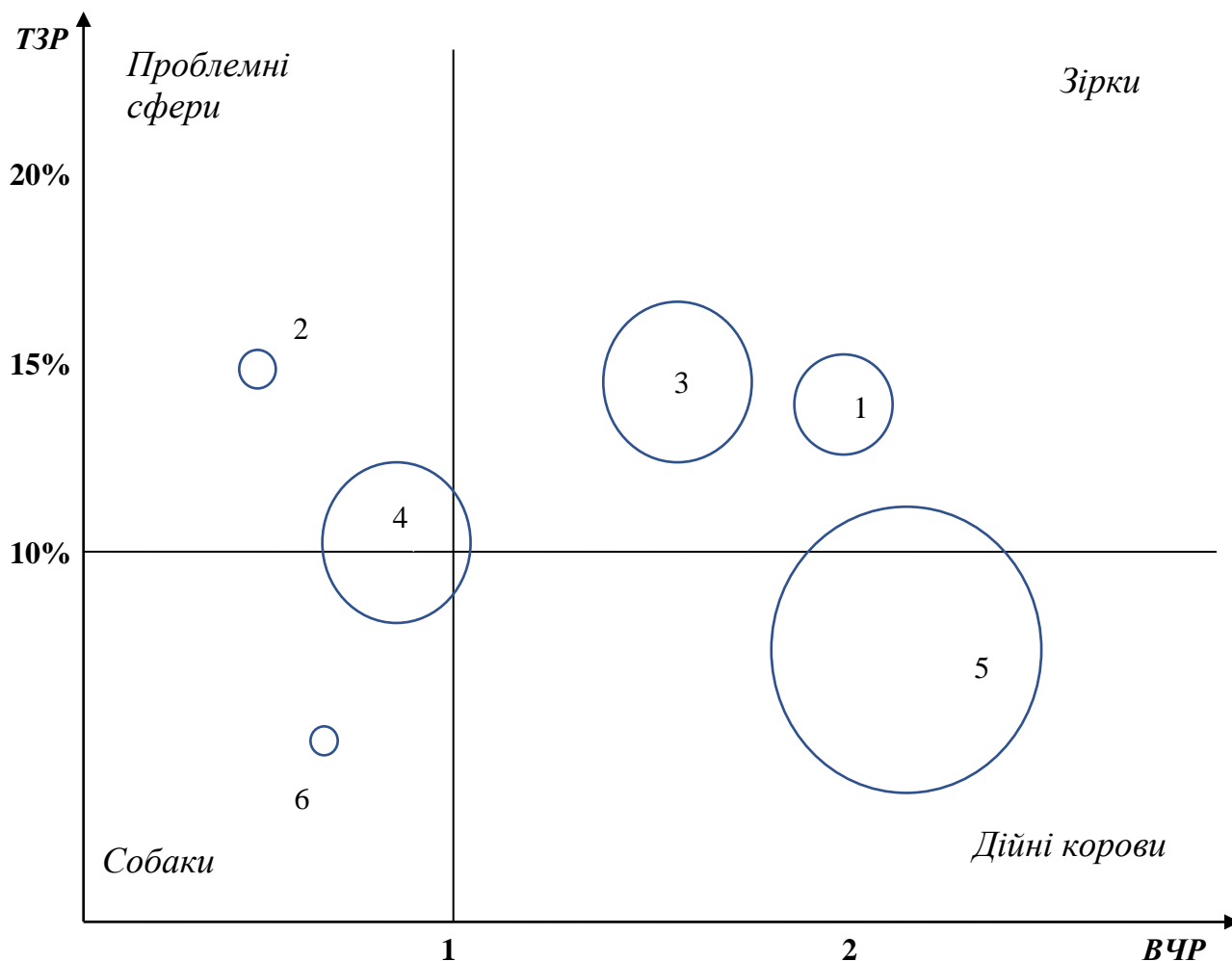
3. Визначимо діаметри кіл (частку кожної СБО в загальному обсязі реалізації):

$$СБО_1 = \frac{ОР_1}{ОР_{\text{заг}}} \times 100$$

Якщо перевести отримані значення у міліметри, отримаємо діаметри кіл.

$СБО_1=25/141*100=18$  мм;  $СБО_2=4$  мм;  $СБО_3=21$  мм;  $СБО_4=21$  мм;  
 $СБО_5=32$  мм;  $СБО_6=3$  мм.

4. Будуємо матрицю БКГ.



4. Висновки та рекомендації:

Найбільш перспективними СБО є 1-ша, 3-тя („зірки”). Високі інвестиції у „зірки” принесуть значні дивіденди.

Рекомендації за даними СБО:

Для 5-ої СБО (дійна корова) - підтримувати обсяг реалізації, оскільки продукти цієї категорії приносять найбільший прибуток.

Для 4-ої і 2-ої СБО (проблемні сфери) необхідно подальше прискорення темпів зростання галузі, в цьому випадку бізнес треба розвивати або збільшувати частку ринку, однак дана стратегія потребує значних інвестицій.

Для 6-ої СБО (собаки) – це безперспективне неприбуткове підприємство, його потрібно продавати або ліквідувати.

#### **Завдання 4.**

На підприємстві виділені сім потенційних стратегічних бізнес-одиниць (СБО). Економічна характеристика кожної з них наведена в табл. 4.1.

Побудуйте матрицю БКГ за наведеними даними в таблиці та надайте пропозиції щодо напрямів інвестиційної діяльності підприємства.

Таблиця 4.1

#### Економічна характеристика СБО

№ СБО	Обсяг продажу у 2021 році, тис. грн.	Обсяг продажу у 2022 році, тис. грн.	Частка ринку найвпливовішого конкурента, %	Частка ринку СБО, %
1	1000	1500	10,3	21,4
2	2500	2900	21,4	27,6
3	650	850	20,6	17
4	3600	3000	9,1	18,3
5	1200	1000	24,1	17,9
6	1500	1600	10,6	25,7
7	2900	3000	31,1	37,5

#### **Розв'язання:**

1. Визначаємо загальний обсяг реалізації в 2022 р.:

$$OP_{ЗАГ} = 1500 + 2900 + 850 + 3000 + 1000 + 1600 + 3000 = 13850 \text{ тис. грн.}$$

2. Для побудови матриці БКГ необхідно визначити темп зростання ринку та відносну частку ринку.

Темп зростання ринку розраховується за формулою:

$$TZP = \frac{OP_{np}}{OP_{mp}}$$

де  $TZP$  – темп зростання ринку;

$OP_{np}$  – обсяг реалізації поточного року, тис. грн.;

$OP_{mp}$  – обсяг реалізації минулого року, тис. грн.

Відносна частка ринку розраховується за формулою:

$$BЧР = \frac{ЧР_{сб}}{ЧР_{к}}$$

де  $BЧР$  – відносна частка ринку;

$ЧР_{сб}$  – частка ринку сфери бізнесу (підприємства);

$ЧР_{к}$  – частка ринку найвпливовішого конкурента.

Таблиця 4.2

## Координати для побудови матриці БКГ

№ СБО	Темп зростання ринку (координата y)	Відносна частка ринку (координата x)
1	1,5	2,1
2	1,2	1,3
3	1,3	0,8
4	0,8	2,0
5	0,8	0,7
6	1,1	2,4
7	1	1,2

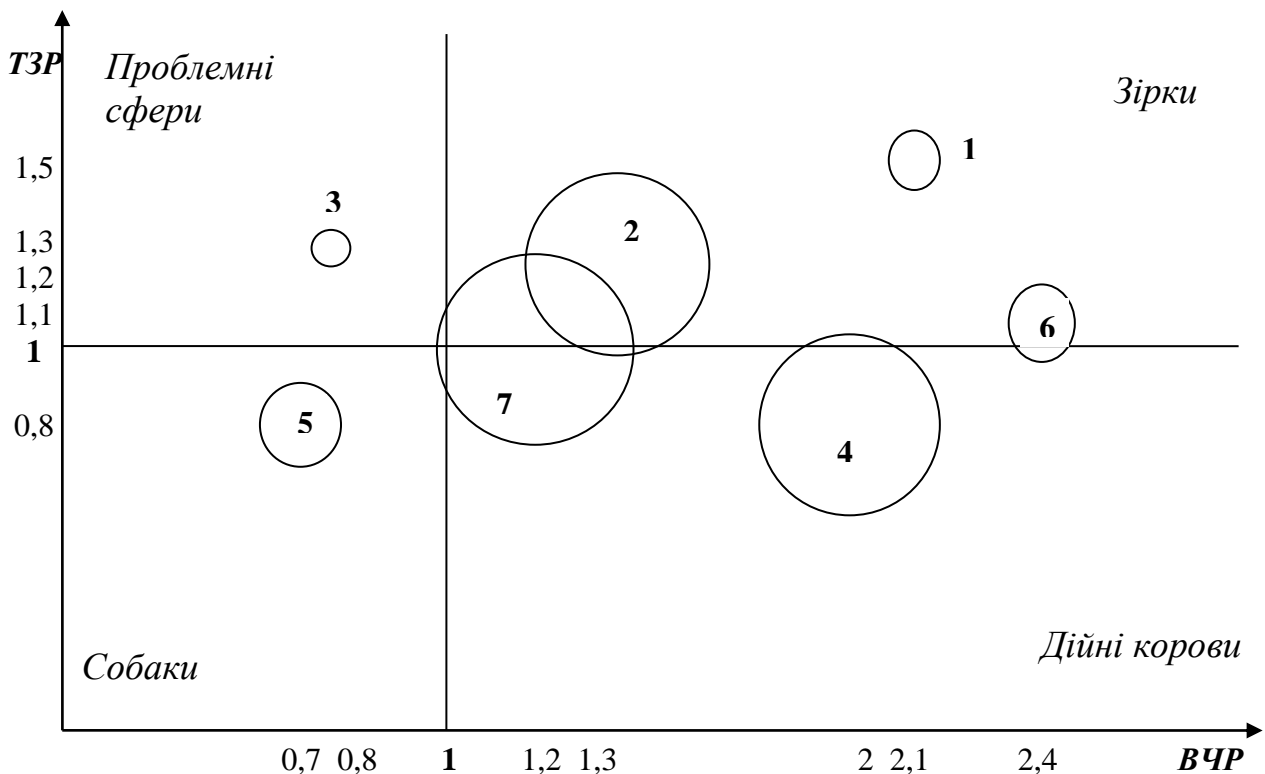
3. Для зображення на матриці кіл з певними діаметрами розраховуємо частки кожної сфери бізнесу в загальному обсязі реалізації:

$$СБО_1 = \frac{OP_1}{OP_{\text{заг}}} \times 100$$

Якщо перевести отримані значення у міліметри, отримаємо діаметри кіл.

СБО<sub>1</sub>=1500/13850\*100=11 мм; СБО<sub>2</sub>=21 мм; СБО<sub>3</sub>=6 мм; СБО<sub>4</sub>=22 мм;  
СБО<sub>5</sub>=7 мм; СБО<sub>6</sub>=12 мм; СБО<sub>7</sub>=21 мм.

4. Будуємо матрицю БКГ.





### Висновки та рекомендації:

Найбільш перспективними „зірками” є сфери бізнесу №1, 2 і 6. Їх необхідно інвестувати, розширювати та всіляко підтримувати тому, що вони – основні постачальники прибутку підприємства. В якості „дійних корів” виступають сфери бізнесу № 4 і 7. Інвестувати в них не потрібно тому, що показник зростання ринку щороку зменшується, але й видаляти їх з портфелю сфер бізнесу зарано тому, що вони роблять значний вклад до загального обсягу реалізації. До „проблемних сфер” відноситься сфера бізнесу №3, для якої необхідно збільшувати частку ринку, однак дана стратегія потребує значних інвестицій. „Собакою” в даному портфелі є сфера бізнесу №5. Від неї треба позбавлятися тому, що вона є неперспективним напрямом діяльності у всіх відношеннях.

### Завдання 5.

Структура бізнес-портфеля компанії „АВС” подана в табл. 1. Характеристика ринку та конкурентоспроможності оцінені експертами за 10 – бальною шкалою (табл. 5.1, 5.2). Визначте частку покриття витрат кожної сфери бізнесу. Побудуйте матрицю Мак Кінсі – Дженерал Електрик та оцініть стратегічне положення сфер бізнесу на ринку. Запропонуйте відповідну стратегію для кожного бізнес-портфеля компанії „АВС”.

Таблиця 5.1

Структура бізнес-портфеля компанії „АВС”

№ з/п	Сфери бізнесу	Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	Покриття витрат, тис. грн.
1	Засоби особистої гігієни	13422	1520
2	Парфуми	3480	826
3	Побутова хімія	6462	1150
4	Продукти харчування	19347	8115

Таблиця 5.2

Експертні оцінки фактора „Привабливість ринку”

Показник	Вагомість, V	Рангові значення показників, R			
		СБ <sub>1</sub>	СБ <sub>2</sub>	СБ <sub>3</sub>	СБ <sub>4</sub>
Рівень конкуренції	0,30	7	4	7	8
Темпи зростання ринку	0,20	5	1	4	5
Бар’єри входження на ринок	0,14	6	4	6	10
Стійкість потреб споживачів	0,25	8	2	9	9
Схильність до інфляції	0,11	4	6	4	2
Загальна оцінка	1				

Таблиця 5.3

## Експертні оцінки фактора „Конкурентоспроможність”

Показник	Вагомість, $V$	Рангові значення показників, $R$			
		СБ <sub>1</sub>	СБ <sub>2</sub>	СБ <sub>3</sub>	СБ <sub>4</sub>
Якість продукції	0,20	7	9	6	9
Виробничі потужності	0,18	7	3	4	8
Продуктивність праці	0,15	5	4	5	5
Впровадження інновацій	0,22	6	6	3	2
Прихильність споживачів до продукції	0,25	10	5	4	7
Загальна оцінка	1				

**Розв'язання:**

1. Визначимо частку покриття витрат кожної сфери бізнесу компанії „АВС” за формулою:

$$\text{ЧПВ} = \frac{\text{ПВ}}{\text{ОР}} \times 100\%,$$

де: ПВ – покриття витрат;

ОР – обсяг реалізації.

ЧПВ<sub>1</sub>=11%; ЧПВ<sub>2</sub>=24%; ЧПВ<sub>3</sub>=18%; ЧПВ<sub>4</sub>=42%.

2. Визначаємо загальну експертну оцінку показників привабливості ринку та конкурентоспроможності для кожної сфери бізнесу.

$$E = \sum R_i \times V_i$$

Привабливість ринку для СБ<sub>1</sub>:  
 $E_{СБ1} = 7 \times 0,3 + 5 \times 0,2 + 6 \times 0,14 + 8 \times 0,25 + 4 \times 0,11 = 6,4$ ; для  $E_{СБ2} = 3,1$ ; для  $E_{СБ3} = 6,4$ ; для  $E_{СБ4} = 7,3$ .

Конкурентоспроможність для СБ<sub>1</sub>:  
 $E_{СБ1} = 7 \times 0,2 + 7 \times 0,18 + 5 \times 0,15 + 6 \times 0,22 + 10 \times 0,25 = 7,2$ ; для  $E_{СБ2} = 5,5$ ; для  $E_{СБ3} = 4,3$ ; для  $E_{СБ4} = 5,6$ .

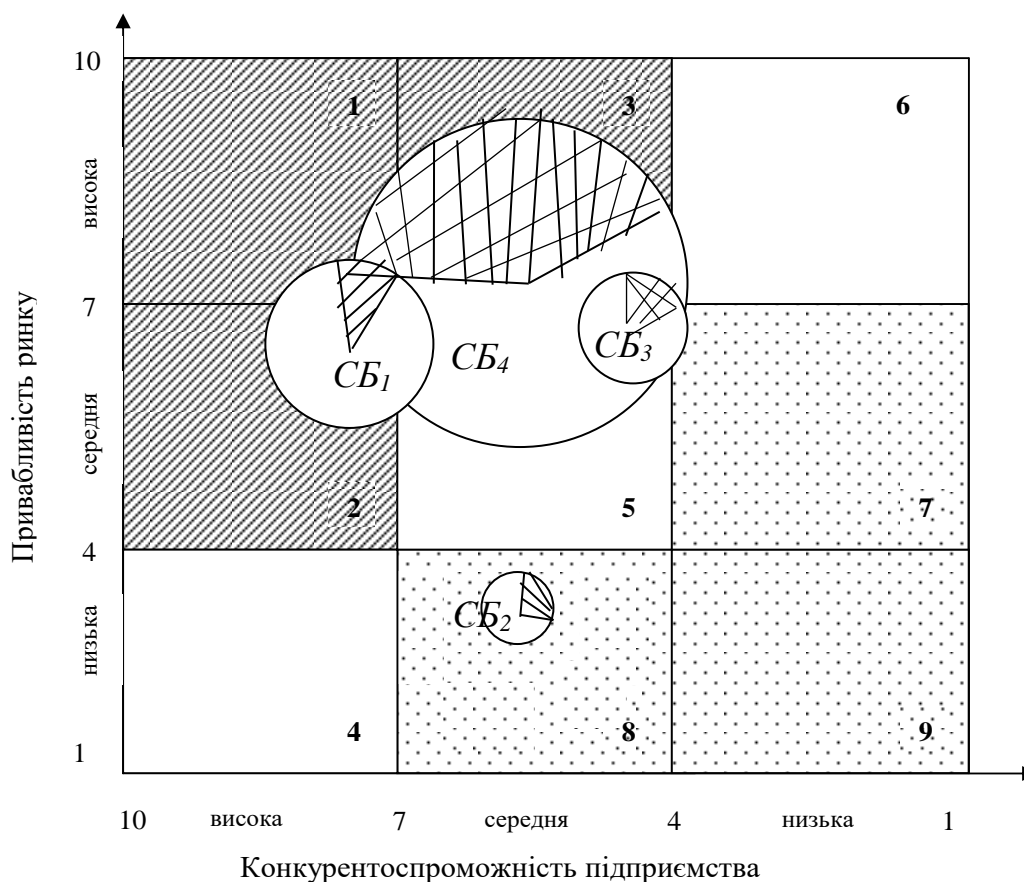
3. Визначаємо загальний обсяг реалізації продукції компанії „АВС”:  
 $ОР_{ЗАГ} = 13422 + 3480 + 6462 + 19347 = 42711$  тис. грн.

4. Визначимо діаметри кіл (частку кожної сфери бізнесу в загальному обсязі реалізації) за формулою:  $СБ = \frac{ОР_{СБ}}{ОР_{ЗАГ}} \times 100$

СБ<sub>1</sub>=13422/42711×100=31мм; СБ<sub>2</sub>=8мм; СБ<sub>3</sub>=15мм; СБ<sub>4</sub>=45мм.

Частки покриття витрат сферами бізнесу компанії „АВС” відобразимо на матриці у вигляді заштрихованих секторів.

### 5. Наносимо координати на матрицю Мак Кінсі – Дженерал Електрик:



□ - зона росту; □ - зона вибіркового розвитку; ■ - зона „збирання врожаю”

#### Висновки та рекомендації:

Отже, СБ<sub>1</sub>, що спеціалізуються на реалізації засобів особистої гігієни, потрапила до квадрата 2, це СБ з високою конкурентоспроможністю і середньою привабливістю ринку. Для неї рекомендується стратегія розвитку, тобто підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва.

СБ<sub>2</sub>, що спеціалізуються на продажі парфумів, потрапила до квадрата 8, це СБ з середньою конкурентоспроможністю і низькою привабливістю ринку. Дана СБ є непривабливою для інвестицій, тому для неї рекомендується стратегія збору урожаю (після використання останніх можливостей СБ – її ліквідація), тобто скорочення асортименту продукції, повний розпродаж та вихід з ринку.

СБ<sub>3</sub>, що спеціалізуються на продажі побутової хімії, потрапила до квадрата 5, це СБ, конкурентоспроможність і привабливість ринку якої характеризується середнім рівнем. Дана СБ має середній пріоритет для інвестицій, тому для неї

рекомендується стратегія вибіркового розвитку, що орієнтована на отримання максимального прибутку і пошуку шляхів для переходу СБ у зону зростання.

СБ<sub>4</sub>, що спеціалізуються на продажі продуктів харчування, потрапила до квадрата 3, це СБ з середньою конкурентоспроможністю і високою привабливістю ринку. Дана СБ є привабливою для інвестицій, тому для неї рекомендується стратегія розвитку, направлена посилення слабких позицій та пошук сфер, де можливо знайти лідируючі позиції.

## Змістовий модуль 2. Організація стратегічного управління

### Завдання 6.

Для прийняття обґрунтованого стратегічного рішення щодо створення нової фірми менеджеру необхідно побудувати сітковий графік виконання проекту (табл. 6.1), визначити основні параметри, ранні та піні терміни початку і закінчення робіт, загальний термін виконання робіт, часткові резерви та критичний шлях.

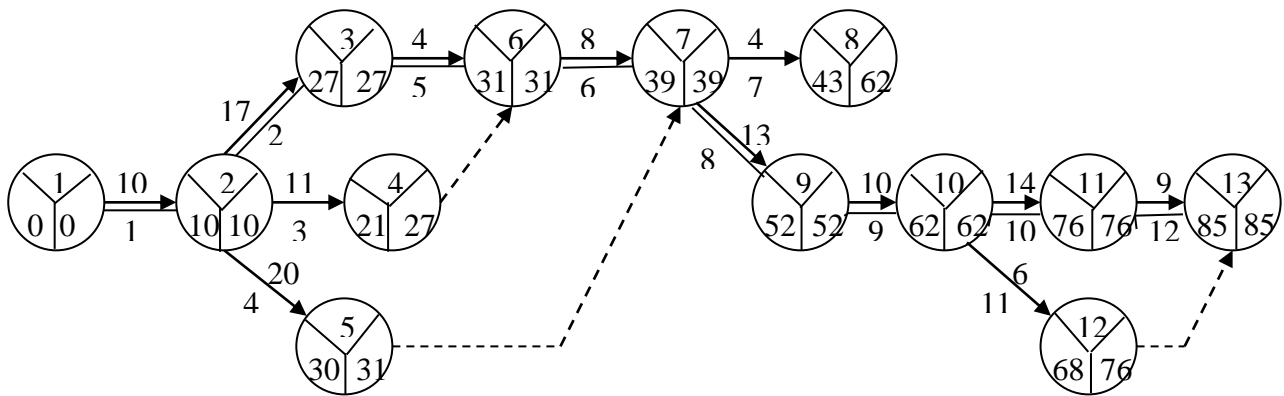
Таблиця 6.1

Перелік необхідних робіт

№ роботи	Назва роботи	Попередня робота	Тривалість, днів
1	Встановлення місії та мети діяльності фірми	-	10
2	Реєстрація фірми	1	17
3	Пошук та оренда приміщення	1	11
4	Дослідження ринку споживачів	1	20
5	Відкриття банківського рахунку	2, 3	4
6	Укладання договору з постачальниками сировини	4, 5	8
7	Завезення сировини	6	4
8	Складання та затвердження кошторису	6	13
9	Реклама продукції	8	10
10	Виробництво продукції	7, 9	14
11	Укладання договору зі споживачами торгової мережі	9	16
12	Вивезення продукції	10, 11	9

### Розв'язання:

Будуємо сітковий графік виконання проекту



Оскільки на критичному шляху ранній початок роботи завжди дорівнює пізньому закінченню і на критичному шляху немає резервів часу, то:

$$R_1=0; \quad R_2=0; \quad R_5=0; \quad R_6=0; \quad R_8=0; \quad R_9=0; \quad R_{10}=0; \quad R_{12}=0.$$

Знаходимо часткові резерви для інших робіт:

$$R_3=6; \quad R_4=1; \quad R_7=19; \quad R_{11}=8.$$

Загальний термін виконання проекту становить 85 днів.

### Завдання 7.

Кондитерська фірма “Аметист” (м. Дубно) продала на внутрішньому ринку в 2022 р. печива на суму  $Q_i = 700$  тис. грн. На ринку печива за той самий період конкуренти продали аналогічної продукції на суму  $Q_k = 5$  млн. грн. Обсяг найпотужнішого з конкурентів  $Q_{нк} = 1050000$  грн.

Служба маркетингу фірми “Аметист” після ринкових досліджень зробила висновок, що при активній маркетинговій діяльності ємність ринку в 2023 році можна збільшити до 8500000 грн.

Визначити:

1. Яку частину ринку печива захопила фірма “Аметист” в 2022 році?
2. Знайти відносну частину ринку підприємства стосовно основного конкурента в 2022 році.
3. Наскільки використано маркетинговий потенціал фірми з продажу печива?

### Розв’язання:

1. Для того, щоб знайти частку ринку, якою володіла фірма “Аметист” в 2022 р., необхідно визначити ємність ринку печива:

$$M = Q_i + Q_k,$$

$$M = 700000 + 5000000 = 5700000 \text{ грн.}$$

Звідси частка ринку, якою володіла фірма “Аметист” в 2022 р. становила:

$$C_p = \frac{Q_i}{M} \times 100 = \frac{700000}{5700000} \times 100 = 12,3\%$$

2. Відносна частка ринку фірми “Аметист” стосовно найпотужнішого конкурента в 2022 р. становила:

$$Ч_B = \frac{Q_i}{Q_{нк}} \times 100 = \frac{700000}{1050000} \times 100 = 66,7\%$$

3. Використаний маркетинговий потенціал ринку печива визначають порівнянням наявної ємності ринку з перспективною, яка може бути досягнута за умови активізації маркетингової діяльності виробників печива та їх посередників

$$P_n = \frac{M}{M_{персп}} \times 100 = \frac{5700000}{8500000} \times 100 = 67\%$$

*Висновки та рекомендації:*

Отже, потенціал даного ринку використаний лише на 67%, і тому для підприємств, які працюють на ньому, існують значні резерви підвищення обсягів збуту їх продукції, що, своєю чергою, потребує від них запровадження активної маркетингової програми.

### **Завдання 8.**

Необхідно дослідити доцільність збільшення обсягів продажу товарів на певному сегменті, виходячи з таких умов:

- ємність сегмента становить  $M = 193000$  грн.;
- фактичний обсяг збуту товарів у звітному році  $Q_1 = 47050$  грн.;
- запланований обсяг збуту товарів у наступному році  $Q_2 = 52960$  грн.;
- ціна продажу товару у звітному і наступному році не змінюється і становить  $Ц = 9,7$  грн/шт.;
- собівартість виробництва і продажу товару у звітному й наступному роках не змінюється і становить  $C = 6,3$  грн/шт.;
- для досягнення запланованих обсягів збуту в наступному році необхідно витратити на рекламу  $B_2 = 12000$  грн., тоді як у звітному році на рекламу було витрачено лише  $B_1 = 7000$  грн.

Визначити:

1. Частку ринку, що утримувало підприємство у звітному році ( $Ч_1$ ), та частку ринку, яку планує захопити наступного року ( $Ч_2$ ).
2. Фактично отриманий балансовий прибуток ( $\Pi_1$ ) та очікуваний прибуток у наступному році ( $\Pi_2$ ).

**Розв'язання:**

1. Частка ринку, якою володіє підприємство у звітному році, становить:

$$Ч_1 = \frac{Q_1}{M} \times 100 = \frac{47050}{193000} \times 100 = 24,4\%$$

Частка ринку, яку планує досягти підприємство наступного року, дорівнює:

$$Ч_2 = \frac{Q_2}{M} \times 100 = \frac{52960}{193000} \times 100 = 27,4\%$$

2. Фактично отриманий балансовий прибуток у звітному році знаходимо за формулою:

$$П_1 = \frac{Q_1}{Ц} (Ц - C) - B_1 = \frac{47960}{9,7} (9,7 - 6,3) - 7000 = 9491,75 \text{ грн.}$$

Запланований у наступному році балансовий прибуток дорівнює:

$$П_2 = \frac{Q_2}{Ц} (Ц - C) - B_2 = \frac{52960}{9,7} (9,7 - 6,3) - 12000 = 6563,3 \text{ грн.}$$

**Висновки та рекомендації:**

Враховуючи те, що першочерговою метою підприємства є максимізація поточних прибутків, необхідно надати перевагу більш прибутковому варіанту. Як бачимо з розрахунків балансового прибутку, орієнтація на збільшення частки ринку потребує значних витрат на рекламу, що, в свою чергу, зменшує прибутки підприємства. Тому підприємству, яке планує отримати максимальні прибутки в наступному році, недоцільно намагатися збільшувати свою частку ринку.

## 4. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

Індивідуальна робота виконується в формі доповіді та має відповідати вимогам, що ставляться кафедрою до цього виду самостійної роботи. Доповідь здійснюється кожним здобувачем вищої освіти перед своєю групою.

### Теми доповідей

1. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління.
2. Готовність фірми до змін (рівні нестабільності, агресивності і відкритості).
3. Опір і відданість корпорації – позитивна та від’ємна. Вплив кризової ситуації.
4. Бенчмаркінг, його види.
5. Зовнішній та внутрішній бенчмаркінг, його процедури.
6. Створення ефективної організації.
7. Політики і процедури в підтримку стратегії.
8. Системи в підтримку реалізації стратегії.
9. Зв’язок системи заохочення і підвищення ефективності праці.
10. Потенціал для розробки стратегії.
11. Підготовка керівника до змін.
12. Нові функції лідерів.
13. Життєвий цикл організації і типи управління на кожному етапі.
14. Організаційний розвиток підприємства.
15. Умови успішності стратегічного управління.
16. Шляхи досягнення конкурентних переваг залежно від стадії життєвого циклу організації.
17. Стратегічна діагностика опору.
18. Планування впровадження змін.
19. Методи проведення змін.
20. Розвиток маркетингової стратегії.
21. Розвиток стратегії НДПКР.
22. Розвиток виробничої стратегії.
23. Розвиток фінансової стратегії.
24. Реінжинірінг бізнес-процесів.
25. Аутсорсінг другорядних видів діяльності.
26. Перетворення стратегічно важливих видів діяльності в ключові елементи структури.
27. Основні параметри дизайну організаційної структури.
28. Сила корпоративної культури.
29. Адаптивна корпоративна культура
30. Нездорова корпоративна культура
31. Стратегічне лідерство як необхідний елемент корпоративної культури.
32. Управління на основі максимальних контактів з персоналом.
33. Підготовка агентів стратегічних змін.



34. Підбір і управління персоналом.
35. Риси успішних стратегів.
36. Командний підхід до проведення змін.
37. Умови ефективності роботи команд.
38. Розподіл командних ролей.
39. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління.
40. Мотивація і її роль у формуванні „стратегічної поведінки” персоналу.
41. Фінансова оцінка обраної стратегії.
42. Класифікація ризиків.
43. Роль контролю в реалізації стратегії.
44. Види конкурентних стратегій.
45. Стратегічний набір і його розробка.
46. Глобальні стратегії.
47. Функціональні стратегії та умови їх використання.
48. Портфельні стратегії.
49. Принцип стратегічних кривих в теорії стратегічного управління.
50. Прогнозування в системі стратегічного управління.

## **5. ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

1. Основні підходи до визначення стратегічного управління.
2. Напрямки розвитку стратегічного управління.
3. Сутність та зміст стратегічного управління.
4. Управління на базі контролю, екстраполяції, передбачених змін, управління на базі гнучких екстрених рішень.
5. Управління шляхом реструктуризації стратегічних задач, управління за слабкими сигналами, управління в умовах стратегічних несподіванок.
6. Сутність стратегії та її риси.
7. Особливості розробки стратегії.
8. Основні етапи циклу реалізації стратегії.
9. Сутність та мета стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації.
10. Аналіз факторів макросередовища організації.
11. Аналіз факторів мікросередовища організації.
12. Методика SWOT–аналізу.
13. Внутрішні та зовнішні конкурентні переваги.
14. Параметри та показники конкурентоспроможності.
15. Стратегічні зони господарювання та процес їх вибору.
16. Етапи оцінки привабливості стратегічної зони господарювання.
17. Процес стратегічної сегментації ринку.
18. Макро- та мікросегментація ринку.
19. Оцінка галузевої привабливості організації та вибір стратегічних позицій.

20. Матриця Бостонської консалтингової групи.
21. Методи портфельного аналізу.
22. Алгоритм побудови матриці Мак Кінсі – Дженерал Електрик.
23. Види стратегій за матрицею Мак Кінсі.
24. Конкурентні стратегії за М. Портером.
25. Конкурентні стратегії за Ф. Котлером.
26. Особливості стратегічного планування.
27. Організація стратегічного планування.
28. Основні принципи стратегічного планування.
29. Місія підприємства та правила її формування в процесі стратегічного управління.
30. Процес визначення загальних цілей організації.
31. Розробка стратегічного плану організації.
32. Функції стратегічних планів організації.
33. Види стратегічних планів організації.
34. Основні складові системи стратегічного управління в організації.
35. Стратегічні зміни в організації, опір змінам.
36. Організаційна структура та її відповідність обраній стратегії розвитку.
37. Особливості управлінської діяльності в системі стратегічного управління.
38. Вибір організаційної структури управління. Перехід до стратегічних організаційних структур.
39. Організаційна культура та чинники, що визначають її формування і застосування в організації.
40. Загальні принципи та основні етичні норми діяльності стратегічно орієнтованої організації.
41. Процес досягнення стратегічних цілей організації та стратегічна поведінка керівника.
42. Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю організації.
43. Процес організації стратегічного контролю.
44. Сутність стратегічного контролю. Основні етапи стратегічного контролю.
45. Принципи стратегічного контролю.
46. Принципи побудови матриці БКГ.
47. Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання.
48. Роль організаційної структури в реалізації стратегії.
49. Класифікація видів стратегічних господарюючих центрів.
50. Аналіз можливостей та загроз, сильних і слабких сторін.
51. Сутність та зміст стратегічного планування. Етапи стратегічного планування.
52. Основні групи людей, інтереси яких повинні бути враховані при визначенні місії організації.
53. Сутність та основні характеристики конкурентних переваг організації.

## 6. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Базова література

1. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: “К.І.С.”, 2017. 932 с. URL: <http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/StrategicManagment.pdf>
2. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с. URL: [http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment\\_Sumets\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment_Sumets_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/18893/Shershneva\\_Z.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/18893/Shershneva_Z.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
4. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1233\\_45082245.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1233_45082245.pdf)
5. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмашова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1226\\_84077770.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1226_84077770.pdf)
6. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М.П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.]. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko\\_Mykola/Stratehichnyi\\_menedzhment.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf)
7. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. Харків: ХНАДУ, 2016. 252 с. URL: <https://vseosvita.ua/library/embed/01003qnw-c7a5.doc.html>

### Допоміжна

1. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навч. посіб. / Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України, [та ін.]. Ірпінь, 2018. 390 с. URL: [http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5911/1/6125\\_IR.pdf](http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5911/1/6125_IR.pdf)
2. Петрова, І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с. URL: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova\\_0003.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova_0003.pdf)
3. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: Підруч. для студ.

вищ. навч. закл. Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с. URL: [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p09\\_18.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p09_18.pdf)

4. Ткачова С.С., Пічугіна Т.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2019. 240 с. URL: [https://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5254/1/2019.2\\_%D0%BF%D0%BE%D0%B7.120.pdf](https://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5254/1/2019.2_%D0%BF%D0%BE%D0%B7.120.pdf)

5. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. – 2-ге вид., перероб. і доповн. Київ: Знання, 2010. - 406 с. URL: <https://infopedia.su/12x8627.html>

6. Кайлюк Є.М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2010. 279 с. URL: [http://eprints.kname.edu.ua/17117/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87\\_%D0%BF%D0%BE%D1%81\\_%D0%BF\\_35%D0%9D\\_2010.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/17117/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87_%D0%BF%D0%BE%D1%81_%D0%BF_35%D0%9D_2010.pdf)

7. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: "Експрес-Поліграф", 2002. 560 с. URL: [http://librarium.mywebcommunity.org/%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%B0%D1%82%D0%B8\\_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9\\_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82\\_%D0%BD%D0%B5%D0%BC%D1%86%D0%BE%D0%B2\\_%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%8C\\_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA.html](http://librarium.mywebcommunity.org/%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%B0%D1%82%D0%B8_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D0%BD%D0%B5%D0%BC%D1%86%D0%BE%D0%B2_%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%8C_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA.html)