

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства та  
природокористування  
Кафедра економіки підприємства та міжнародного бізнесу

**06-01-68М**

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до самостійного вивчення навчальної дисципліни  
**«Стратегічне управління підприємством»**  
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня  
за освітньо-професійною програмою «Економіка  
підприємства» спеціальності 076 «Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність»  
денної та заочної форм навчання

Рекомендовано науково-  
методичною радою ННІЕМ.  
Протокол № 2 від 31.10.2022 р.

Рівне – 2022

Методичні вказівки до самостійного вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне управління підприємством» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» денної та заочної форм навчання [Електронне видання] / Савіна Н. Б., Петрук В. А., Петрук І. Р. – Рівне : НУВГП, 2022. – 28 с.

Укладачі: Савіна Н. Б., д.е.н, проректорка з наукової роботи та міжнародних зв'язків, професорка кафедри економіки підприємства та міжнародного бізнесу;  
Петрук В. А., к.т.н., доцент кафедри економіки підприємства та міжнародного бізнесу;  
Петрук І. Р., к.е.н., доцентка кафедри економіки підприємства та міжнародного бізнесу.

Гарант ОПП «Економіка підприємства»: Кузнецова Т. В., к.е.н., професорка кафедри економіки підприємства та міжнародного бізнесу.

Відповідальний за випуск: Кушнір Н. Б., к.е.н., професорка, завідувачка кафедри економіки підприємства та міжнародного бізнесу.

© Н. Б. Савіна, В. А. Петрук,  
І. Р. Петрук, 2022  
© НУВГП, 2022

# ЗМІСТ

	Стор.
ПЕРЕДМОВА . . . . .	4
1. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ . . . . .	6
Тема 1. Стратегічне управління підприємством як навчальна дисципліна та галузь науки . . . . .	6
Тема 2. Розроблення стратегічного управлінського рішення .	7
Тема 3. Процес стратегічного управління підприємством, його зміст, завдання та головні етапи . . . . .	9
Тема 4. Вибір стратегії. . . . .	10
Тема 5. Управління реалізацією стратегії . . . . .	11
Тема 6. Стратегічний контролінг . . . . .	12
Тема 7. Стратегічне управління інтегрованими корпоративними системами. . . . .	14
2. КОНТРОЛЬНА ТЕСТОВА ПРОГРАМА . . . . .	15
3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА . . . . .	26
3.1. Базова література . . . . .	26
3.2. Допоміжна література . . . . .	26
3.3. Методичне забезпечення. . . . .	27
4. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ . . . . .	28

## ПЕРЕДМОВА

Управління сучасними підприємствами характеризується прийняттям управлінських рішень в умовах складного, агресивного та невизначеного зовнішнього середовища, яке постійно змінюється. Успішна діяльність будь-якого підприємства у конкурентному ринку у значній мірі залежить від того, які стратегічні дії обирає його керівництво. Значення стратегічної поведінки, що дозволяє підприємству вижити в конкурентній боротьбі у довгостроковій перспективі, різко зростає з року в рік. Усі підприємства в умовах жорсткої конкуренції та ситуації, що швидко змінюється повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але й виробляти стратегію довгострокового виживання, яка б дозволяла їм встигати за змінами, що відбуваються у зовнішньому оточенні. Однак, як свідчить практика, стратегічний успіх підприємства на 50% і більше залежить від реалізації стратегічних планів. Впровадження будь-якої стратегії вимагає певних змін на підприємстві, а їх запровадження зіштовхується з опором і численними проблемами та перешкодами. Мистецтво стратегів полягає не тільки у формулюванні оптимальної стратегії, але й в успішному управлінні процесом стратегічних змін, що і є предметом вивчення навчальної дисципліни „Стратегічне управління підприємством”. Життєва необхідність у використанні стратегічного управління, як одного з найефективніших і найпрогресивніших засобів управління підприємством, спонукається розвитком ринкових відносин, позитивними зрушеннями в економіці України, зростаючою конкуренцією на ринках.

Головною метою вивчення навчальної дисципліни „Стратегічне управління підприємством” є: формування знань з методик вибору стратегічного набору підприємства та умінь з створення й утримання конкурентних переваг шляхом управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах швидко змінюваних умов зовнішнього середовища і їх невизначеності. Головними завданнями вивчення навчальної дисципліни є:

- забезпечення знань студентами щодо теоретичних засад управління змінами на підприємстві;

- вивчення специфіки управління та планування суб'єктів господарювання;

- пізнання закономірностей взаємодії відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи „середовище – підприємство”;

- поглиблення знань про ресурсне забезпечення діяльності підприємства, методи його оцінки та ефективне використання;

- економічне обґрунтування компетенцій підприємства;

- набуття студентами навичок аналізу і розвитку організаційної структури і культури підприємства, впливу на агентів стратегічних змін на підприємстві;

- оволодіння студентами знань про стратегічне управління підприємствами в кризових умовах;

- вивчення теоретичних засад та ознайомлення з досвідом створення і утримання конкурентних переваг підприємства.

В результаті вивчення дисципліни студенти повинні **знати**:

– місце стратегічного управління в науці та підготовці фахівців з економіки підприємства;

– сутність і призначення стратегічного управління;

– методіку стратегічного оцінювання середовища підприємства;

– головні поняття, загальні та спеціальні методи й інструментарій стратегічного управління підприємством;

– елементи, етапи та структуру процесу стратегічного управління підприємством;

– ієрархію стратегій підприємства та методи їх вибору;

– процес управління реалізацією стратегії;

– сутність, принципи та сферу застосування стратегічного контролінгу;

– процес прийняття стратегічних управлінських рішень;

– сутність і види інтеграції та головних інтегрованих корпоративних систем;

**уміти**:

– досліджувати й аналізувати внутрішнє і зовнішнє середовища підприємства;

– системно розробляти стратегічні управлінські рішення;

– визначати місію та цілі підприємства;

- вибирати та формулювати стратегічний набір, залежно від результатів аналізу;
- обґрунтовувати необхідність стратегічних змін;
- здійснювати стратегічний контролінг;
- застосовувати моделі аналізу інтегрованих корпоративних систем, оцінювати результати та приймати необхідні стратегічні рішення.

**мати компетентності:**

- аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- вибору стратегій і розвитку бізнесу підприємства;
- розроблення стратегічних управлінських рішень;
- управління реалізацією стратегії.

Навчальна дисципліна „Стратегічне управління підприємством” вивчається відповідно до затвердженої навчальної програми, а самостійна робота є необхідною умовою засвоєння навчального матеріалу. Теми дисципліни потрібно вивчати у тій послідовності, яка передбачена навчальною програмою. З метою самоперевірки необхідно відповісти на запитання, розміщені в кінці кожної теми.

## **1. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Тема 1. Стратегічне управління підприємством як навчальна дисципліна та галузь науки**

Теоретичні та методологічні основи стратегічного управління підприємством. Поява концепції, сутність і призначення стратегічного управління. Розвиток вітчизняного управління підприємствами. Сучасний стан стратегічного управління. Особливості стратегічного управління підприємствами в сучасних умовах. Напрямки розвитку стратегічного управління. Порівняльна характеристика оперативного та стратегічного управління підприємством. Види стратегічного управління. Зарубіжний досвід стратегічного управління підприємством. Проблеми стратегічного управління підприємством і його постановка в Україні. Проблеми управління підприємствами в умовах трансформації економічної

системи країни. Стратегічне управління як наука, її виникнення та місце в підготовці фахівців з економіки підприємства. Місце стратегічного управління підприємством в науці. Об'єктивні та суб'єктивні фактори інтенсифікації наукових досліджень в стратегічному управлінні підприємством та практичного впровадження позитивних результатів.

### ***Запитання для самоконтролю знань***

1. Що послужило виникненню стратегічного управління підприємством?
2. Сутність і призначення стратегічного управління?
3. Види стратегічного управління.
4. Які суб'єкти ринку дозволяють визначити конкурентні переваги підприємства?
5. Які головні процеси включає в себе стратегічне управління підприємством?
6. На чому базується концепція стратегічного управління підприємством?
7. Етапи еволюції вітчизняного управління підприємствами та їх характеристика.
8. Сутність телеологічного та генетичного напрямку побудови системи управління.
9. Причини краху централізованої системи планування.
10. Які особливості стратегічного управління підприємствами в сучасних умовах господарювання?
11. Яке місце займає стратегічне управління в системі економічних категорій?
12. Історія виникнення стратегічного управління як науки.
13. Яка головна мета і завдання дисципліни „Стратегічне управління підприємством”?

### **Тема 2. Розроблення стратегічного управлінського рішення**

Сутність і класифікація управлінських рішень. Інтуїтивні, раціональні та рішення, які базуються на судженнях. Головні

фактори, які впливають на якість управлінського рішення. Вимоги до якості організаційно-економічних управлінських рішень. Компоненти системного підходу до прийняття управлінських рішень. Поняття про ключові фактори успіху підприємства. Визначення ключових факторів успіху підприємства. Сутність конкурентних переваг. Концепція ключових компетенцій підприємства і її застосування для визначення конкурентних переваг. Стратегії створення конкурентних переваг. Головні поняття конкурентоспроможності підприємства. Методика визначення конкурентного рівня підприємства за відносними показниками. Визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції. Порівняння ризику й ефекту при розробленні стратегічного управлінського рішення. Експертні методи розроблення управлінських рішень. Оцінка ризиків при прийнятті рішення. Економічне обґрунтування рішення.

### *Запитання для самоконтролю знань*

1. Що таке управлінське рішення?
2. Які причини розроблення стратегічного управлінського рішення?
3. Які рішення приймаються в процесі стратегічного, тактичного та оперативного управління?
4. За якими ознаками класифікуються стратегічні управлінські рішення?
5. Які головні фактори впливають на якість управлінського рішення?
6. Що таке якість управлінського рішення?
7. Які складові включає управлінське рішення?
8. Які операції включає процес у системі прийняття рішення?
9. Що таке ставка дисконту?
10. Як визначається коефіцієнт дисконтування?
11. Які види ризику виникають при прийнятті стратегічного управлінського рішення?
12. Які існують механізми стабілізації рішення?
13. Які головні принципи економічного обґрунтування рішення?
14. Як порівнюється нормативний і фактичний ряд показників?



15. Які головні методи розрахунку економічного ефекту управлінського рішення?

### **Тема 3. Процес стратегічного управління підприємством, його зміст, завдання та головні етапи**

Методологічна основа стратегічного управління. Елементи системи стратегічного управління підприємством. Головні етапи та структура процесу стратегічного управління. Багатофакторний системний аналіз. Головні завдання аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Методи функціонального аналізу внутрішнього середовища підприємства. Процес формування стратегії підприємства. Вибір стратегії запобігання банкрутству. Методики аналізу загроз і можливостей зовнішнього середовища. Складання стратегічного балансу підприємства. Суть, значення і вибір місії та цілей підприємства. Формування конкурентної переваги підприємства. Головні сфери конкурентних переваг. Різновиди ринків залежно від кількості конкурентних переваг та їх важливості.

#### ***Запитання для самоконтролю знань***

1. Що є методологічною основою стратегічного управління?
2. Які головні елементи виділяються у системі стратегічного управління?
3. Що таке стратегія підприємства?
4. Якими головними діями супроводжується процес стратегічного управління?
5. Які головні етапи включає процес стратегічного управління?
6. Охарактеризувати компоненти загального зовнішнього середовища.
7. Охарактеризувати компоненти операційного зовнішнього середовища.
8. Які чинники включає внутрішнє середовище підприємства?
9. Яке значення має місія для підприємства?
10. Дати визначення цілей підприємства.

11. Зв'язок місії та цілей підприємства.
12. Як здійснюється адаптація підприємства до сучасних вимог ринку?
13. Що таке конкурентна перевага підприємства?
14. Які сфери конкурентних переваг існують?
15. Які різновиди ринків залежно від конкурентних переваг виділила Бостонська консультативна група?

#### **Тема 4. Вибір стратегії**

Місце і значення стратегії у стратегічному управлінні підприємством. Співвідношення понять стратегії, політики, тактики. Створення реальної стратегії. Ієрархія стратегій підприємства та їх типологія. Загальна характеристика корпоративної стратегії, стратегії бізнесу, функціональних та операційних стратегій. Стратегічні альтернативи. Вибір стратегічних альтернатив у межах корпоративної стратегії. Синергія, портфель та портфельна стратегія. Зони стратегічних ресурсів. Критерії вибору стратегії та їх рангування. Побудова стратегічного набору підприємства. Методика вибору стратегій та їх альтернатив. Основні чинники вибору стратегічних альтернатив. Види стратегій малих, середніх та великих підприємств. Оцінювання вибраної стратегії. Критерій якості вибраної стратегії. Нормативний ряд показників обґрунтування стратегії. Визначення відповідності нормативного та фактичного рядів показників та рівня ризику.

#### ***Запитання для самоконтролю знань***

1. Які принципи розроблення успішних стратегій?
2. Які складові включає в себе реальна стратегія підприємства?
3. Що таке стратегічний набір?
4. Які стратегії включає стратегічний набір диверсифікованого підприємства?
5. Які стратегії включає стратегічний набір однопрофільного підприємства?

6. Призначення і сутність корпоративної стратегії?
7. Головні типи корпоративної стратегії та їх особливості?
8. Призначення і сутність стратегії бізнесу?
9. Головні типи стратегії бізнесу та їх особливості?
10. Призначення і сутність функціональних стратегій?
11. Головні типи функціональних стратегій та їх особливості.
12. Сутність і особливості операційних стратегій?
13. Які є етапи процесу формування стратегії?
14. За якою методикою здійснюється вибір корпоративної стратегії?
15. Які існують стратегічні альтернативи корпоративної стратегії і від чого залежить їх вибір?
16. Як здійснюється вибір стратегії бізнесу?
17. Які головні чинники впливають на вибір стратегії?
18. Як впливає розмір підприємства на вибір стратегії?
19. Як здійснюється оцінювання вибраної стратегії?

## **Тема 5. Управління реалізацією стратегії**

Головні фактори, від яких залежить успішність реалізації стратегії. Роль та значення стадії реалізації у процесі стратегічного управління підприємством. Суть та завдання управління реалізацією стратегії. Матриця можливих результатів реалізації стратегії. Планування реалізації стратегії. Класифікація планів реалізації стратегії. Роль і завдання керівників та спеціалістів під час реалізації стратегії на підприємстві. Поняття, необхідність та рівні стратегічних змін на підприємстві. Потенціал змін підприємства. Впровадження стратегічних змін на стадії реалізації стратегії. Організаційна структура підприємства як об'єкт стратегічних змін. Ланки управління та рівні управління. Головні структури управління підприємствами їх переваги та недоліки. Доцільність застосування на підприємстві тієї чи іншої організаційної структури управління. Адаптація організаційної структури до вибраної стратегії. Інтеграція етичних норм і цінностей у корпоративну культуру підприємства. Приведення організаційної культури у відповідність вибраній стратегії. Корпоративна культура і її роль у реалізації стратегії.

Джерела корпоративної культури. Розроблення системи мотивації за якісну реалізацію стратегії. Зміни в організаційній культурі підприємства. Складові організаційної культури.

### *Запитання для самоконтролю знань*

1. Яка суть управління реалізацією стратегії?
2. Яке головне завдання управління реалізацією стратегії?
3. Які результати одержуються при поєднанні різних підходів у формуванні та реалізації стратегії?
4. Які системи планів виділяються за горизонтом планування?
5. Які системи планів виділяються за рівнем управління?
6. Що таке стратегічні зміни на підприємстві?
7. Що таке потенціал змін?
8. Які рівні стратегічних змін розрізняють на підприємстві?
9. Що таке організаційна структура, ланка, та рівень управління?
10. Які головні типи організаційних структур застосовують вітчизняні підприємства, їх переваги та недоліки?
11. Які особливості та відмінності організаційних структур управління підприємствами?
12. Чим визначається доцільність тієї чи іншої організаційної структури?
13. Що таке організаційна культура підприємства?
14. Які складові організаційної культури виділяються на підприємстві?

### **Тема 6. Стратегічний контролінг**

Сутність, принципи, мета та сфера застосування стратегічного контролінгу. Роль контролю та контролінгу у процесі стратегічного управління підприємством. Головні елементи контролінгу, їх характеристика та взаємодія. Порівняльна характеристика контролю та контролінгу підприємства. Показники оцінки реалізації стратегії, їх спрямованість і субординація. Вимоги до інформації та визначення показників. Система вимірювання та моніторингу параметрів.

Порівняння реального стану параметрів контролю з їх бажаним (запланованим) станом. Послідовність проведення коригування. Керівництво процесом внесення коригувань на підприємстві. Ймовірні недоліки стратегічного контролінгу. Причини невдач при реалізації стратегії. Фінансування контролінгу на підприємстві. Система вимірювання і моніторингу параметрів контролінгу. Оцінювання результатів і проведення коригування.

### *Запитання для самоконтролю знань*

1. Які принципи та мета стратегічного контролінгу?
2. Чим відрізняється контроль від стратегічного контролінгу?
3. На яких підприємствах застосовується система контролю, а на яких – стратегічного контролінгу?
4. Які елементи виділяються у системі контролінгу?
5. Які головні вимоги ставляться до інформації для забезпечення ефективності стратегічного контролінгу?
6. Якими показником фіксується фактичний стан підприємства?
7. Які негативні прояви функціонування системи контролінгу на підприємствах?
8. Які підходи використовуються при побудові системи вимірювання і моніторингу параметрів для стратегічного контролінгу?
9. Що таке моніторинг?
10. Які існують системи вимірювання і моніторингу параметрів контролінгу?
11. Які підприємства потребують практичного застосування системи контролінгу?
12. Які можливі ситуації можуть виникнути при порівнянні реального стану параметрів контролю з їх бажаним (запланованим) станом?
13. Як здійснюється оцінювання результатів контролінгу?
14. Як здійснюється коригування діяльності підприємства на основі результатів контролінгу?

## **Тема 7. Стратегічне управління інтегрованими корпоративними системами**

Сутність та види інтеграції. Інтеграція як одна з головних умов організації в Україні повноцінної саморегульованої національної економіки. Стратегічна ефективність та проблеми інтеграції підприємства. Стратегії галузевих лідерів. Процес формування та характеристика інтегрованих корпоративних систем (ІКС). Створення промислово-фінансових груп (ПФГ). Стратегічний аналіз диверсифікованих підприємств за допомогою матричних моделей. Модель БКГ для аналізу темпів росту і частки ринку ІКС. Модель Мак-Кінсі і Дженерал-Електрик для аналізу конкурентоздатності (ІКС). Модель ADL/LG (Артура де Літтла) аналізу еволюції ринку. Модель Shell / DPM („Шелл” – DPM) аналізу галузевої привабливості і конкурентоздатності ІКС. Модель Hofer/Schendel для аналізу еволюції ринку.

### ***Питання для самоконтролю знань***

1. Що таке інтеграція, синергія?
2. Види інтеграції та їх характеристика.
3. В чому проявляється ефективність вертикальної інтеграції?
4. Які головні проблеми вертикальної інтеграції?
5. Що таке інтегровані корпоративні системи?
6. Які етапи проходить інтеграція підприємств?
7. Які корпоративні системи включає кожен з етапів інтеграції?
8. Які особливості кожної корпоративної системи?
9. Які особливості формування та призначення промислово-фінансових (ПФГ) і транснаціональних промислово-фінансових груп?
10. Сутність та призначення моделі БКГ.
11. Сутність моделі Мак-Кінсі і Дженерал Електрик.
12. Сутність та призначення моделі Артура де Літтла.
13. Сутність та призначення моделі Shell / DPM.

## 2. КОНТРОЛЬНА ТЕСТОВА ПРОГРАМА

1. Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи:
  - а) „витрати – прибуток”;
  - б) „інвестиції – дивіденди”;
  - в) „середовище – підприємство”;
  - г) „виробництво – персонал”;
  - д) „керівники – підлегли”.
2. Особливістю підприємства як відкритої системи є:
  - а) формування цін залежно від витрат виробництва;
  - б) адаптація до зовнішнього середовища;
  - в) зниження витрат за рахунок внутрішніх резервів;
  - г) жорсткий контроль за виконанням завдань;
  - д) доступна звітність і відкриті умови виробництва.
3. Концепція закритого підприємства як економічної системи вважається:
  - а) техніко-екологічною системою;
  - б) соціально-економічною системою;
  - в) еколого-економічною системою;
  - г) соціально-екологічною системою;
  - д) техніко-економічною системою.
4. Переваги у конкурентній боротьбі отримує:
  - а) більше за розмірами підприємство;
  - б) менше за розмірами підприємство;
  - в) більш прибуткове підприємство;
  - г) більш швидке підприємство;
  - д) підприємство, яке використовує сучасні технології.
5. Планування – це:
  - а) вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан діяльності підприємства;
  - б) план дій у виробництві продукції та збутовій політиці;
  - в) вибір замовника продукції чи вирішення питань щодо подальшої співпраці;

- г) прогнозування діяльності підприємства;
  - д) побудові моделей економічних явищ та процесів з метою вибору оптимального варіанту управління підприємством.
6. Еволюція систем планування розвитку підприємства пройшла такі фази:
- а) фінансове, довгострокове, екстраполятивне та стратегічне планування;
  - б) фінансове, поточне, стратегічне планування та стратегічне управління;
  - в) фінансове, довгострокове, стратегічне планування та стратегічне управління;
  - г) фінансове, поточне, екстраполятивне та стратегічне управління;
  - д) поточне, екстраполятивне та стратегічне управління.
7. Головними видами стратегічного управління підприємствами є:
- а) на основі виконання місії та цілей підприємства;
  - б) на основі рангування стратегічних завдань,
  - в) за слабкими сигналами,
  - г) за сильними сигналами,
  - д) в умовах неочікуваних подій.
8. Концепція стратегічного управління розроблена американською фірмою:
- а) Бостонська консультативна група;
  - б) „Shell / DPM”;
  - в) Дженерал-Електрик;
  - г) Мак-Кінсі;
  - д) Hofer/Schendel.
9. Централізація управління виробництвом і розподілом ресурсів за державним планом вперше були зроблені у країнах:
- а) США;
  - б) Китай;
  - в) Центральної Європи;
  - г) Східної Європи;
  - д) Росія (СРСР).



10. Прихильники телеологічного напрямку побудови системи управління пропагували:
- а) ринкове самоврядування;
  - б) директивні методи управління;
  - в) оперативне планування;
  - г) стратегічне планування;
  - д) стратегічне управління.
11. Особливостями адміністративної системи управління 30 – 80-х років було:
- а) використання директивних методів управління виробництвом і розподілом продукції;
  - б) орієнтування виробничої діяльності на потреби споживачів;
  - в) централізоване забезпечення кожного підприємства матеріально-технічними ресурсами;
  - г) встановлення державних цін на продукцію;
  - д) створення конкурентоздатної продукції з мінімальними витратами.
12. Як наука, стратегічне управління сформувалось:
- а) у період між 480 і 221 рр. до н.е.;
  - б) у 20-ті роки XX століття;
  - в) у 1971 р.;
  - г) у 1972 р.;
  - д) на початку 1990-х років XX століття.
13. Підставою до управлінського рішення є:
- а) створення конкурентами більш конкурентоздатної продукції (послуг);
  - б) необхідність ліквідації, зменшення актуальності чи вирішення проблеми;
  - в) додаткові вимоги споживачів;
  - г) необхідність підвищити прибутковість підприємства;
  - д) потреба підвищення якості продукції.
14. Управлінські рішення класифікуються за такими ознаками:

- а) стадією ЖЦТ, сферою діяльності, цілями, рангом управління, масштабністю, організацією вироблення, об'єктом впливу, тривалістю дії, методами формалізації, формами відображення, складністю, способом передачі;
- б) спрямованістю дій, напрямками діяльності, охопленням рівнів управління, часовими характеристиками, ступенем впливу на окремі елементи підприємства, характером діяльності, пріоритетами, вимірюваністю;
- в) ступенем ризику, фінансовими можливостями, цілями, часом, кваліфікацією виконавців, пріоритетами, вимірюваністю;
- г) маркетингові, НДПКР, виробництва, фінансові, екологічні, соціальні тощо;
- д) стратегічні, тактичні, оперативні.

15. За масштабністю управлінські рішення поділяються на:

- а) індивідуальні;
- б) колективні;
- в) часткові;
- г) комплексні;
- д) міністерські.

16. У процесі оперативного управління приймаються такі види рішення:

- а) раціональні;
- б) інтуїтивні;
- в) ті що базуються на судженнях;
- г) ефективні;
- д) забезпечені ресурсами.

17. Системний підхід до прийняття стратегічного управлінського рішення включає такі складові:

- а) планування, організація, мотивація, контроль;
- б) вхід, процес у системі, зовнішнє середовище, вихід, зворотній зв'язок;
- в) підготовлення до роботи, пошук та опрацювання інформації, виявлення можливостей забезпечення ресурсами, формулювання завдання;

- г) зовнішнє, проміжне та внутрішнє середовище;
  - д) діагностика середовища, визначення місії та цілей підприємства, вибір і формулювання стратегії, реалізація стратегії, контроль за реалізацією стратегії та оцінка результатів діяльності.
18. Найточніше фактори ризику та інфляції можна визначити:
- а) на основі економічного обґрунтування рішення;
  - б) на основі економіко-екологічного обґрунтування рішення;
  - в) шляхом урахування темпу інфляції і ставки рефінансування;
  - г) на основі розрахунку коефіцієнта дисконтування;
  - д) на основі розрахунку індивідуальної ставки дисконту за кожним проектом.
19. Самим відповідальним етапом процесу розроблення стратегічного управлінського рішення є:
- а) виявлення можливостей забезпечення ресурсами;
  - б) оцінки ризиків;
  - в) техніко-економічне обґрунтування;
  - г) пошук та опрацювання необхідної інформації для вирішення цієї проблеми;
  - д) оцінку проблеми і формулювання цілей.
20. Економічний результат реалізації управлінського рішення у виробника продукції проявляється:
- а) після продажу товару;
  - б) після купівлі товару;
  - в) у процесі використання товару;
  - г) у процесі економічного обґрунтування;
  - д) під час розрахунку економічного ефекту.
21. Система стратегічного управління підприємством складається з таких елементів:
- а) місія;
  - б) цілі;
  - в) стратегія підприємства;
  - г) організаційна структура;
  - д) організаційна культура.

22. Організаційна структура на підприємстві необхідна для:
- а) організації розроблення стратегії;
  - б) організації виконання робіт відповідно до його існуючої стратегії;
  - в) створення можливостей для розроблення і реалізації стратегії;
  - г) організації розроблення і впровадження стратегії;
  - д) координації діяльності працівників під час впровадження стратегії.
23. Діагностика середовища необхідна підприємству для:
- а) вирішення питання: „Яким має бути підприємство, що воно збирається робити і чого хоче досягти?“;
  - б) визначення за допомогою спеціальних методів шляхів досягнення цілей та реалізації його місії;
  - в) визначення (уточнення) його місії, цілей та вибору відповідної стратегічної поведінки;
  - г) аналізу економічної діяльності підприємства;
  - д) оцінки ефективності діяльності підприємства.
24. Зовнішнє середовище поділяється на:
- а) загальне середовище та операційне середовище;
  - б) макросередовище, загальне середовище та операційне середовище;
  - в) макросередовище, загальне середовище та проміжне середовище;
  - г) мікросередовище, загальне середовище та операційне середовище;
  - д) загальне, операційне та внутрішнє середовище.
25. Конкретний стан окремих характеристик підприємства досягнення яких є для нього бажаним і на досягнення яких спрямована його діяльність це:
- а) план підприємства;
  - б) мета підприємства;
  - в) цілі підприємства;
  - г) завдання на подальшу діяльність;
  - д) стратегія поведінки підприємства.

26. Критичним процесом стратегічного управління підприємством вважається етап:
- а) діагностика середовища;
  - б) визначення місії та цілей підприємства;
  - в) вибір і формулювання стратегії;
  - г) реалізація стратегії;
  - д) контроль за реалізацією стратегії та оцінка результатів діяльності.
27. Конкурентна перевага підприємства це:
- а) пропозиція на ринку товару дешевшого і якіснішого ніж у конкурентів;
  - б) особлива форма відносин коли воно контролює більше 50% попиту та пропозиції на ринку;
  - в) така форма відносин коли воно контролює більше 35% попиту та пропозиції на ринку;
  - г) сукупність показників, які забезпечують йому лідерство на ринку;
  - д) сукупність показників, які забезпечують йому перевершення конкурентів на цільовому ринку.
28. Організаційні конкурентні переваги підприємства охоплюють такі показники:
- а) високий рівень мобільності підприємства і набутий досвід діяльності;
  - б) великі розміри;
  - в) фінансова могутність та ефективність управління;
  - г) висока кваліфікація персоналу;
  - д) ефективна цінова стратегія.
29. Об'ємний ринок – це:
- а) такий ринок, на якому конкурентних переваг небагато, але вони досить значні;
  - б) такий ринок, на якому багато конкурентних переваг і вони досить значні;

- в) такий ринок, на якому багато конкурентних переваг, але вони незначні;
- г) такий ринок, на якому небагато конкурентних переваг і вони незначні;
- д) такий ринок, на якому реалізується найбільше товару.

30. Реальна стратегія підприємства включає такі види стратегій:

- а) заплановану;
- б) корпоративну стратегію;
- в) стратегії конкуренції;
- г) функціональні стратегії;
- д) адаптивну стратегію;

31. Ієрархія „стратегічного набору” диверсифікованого підприємства включає:

- а) корпоративну стратегію,
- б) стратегію конкуренції;
- в) стратегію диференціації;
- г) функціональні стратегії;
- д) операційні стратегії.

32. Загальна стратегія управління підприємством, що охоплює всі напрямки його діяльності – це:

- а) стратегія бізнесу;
- б) стратегія конкуренції;
- в) фінансова стратегія;
- г) корпоративна стратегія;
- д) функціональна стратегія.

33. Підприємства, які домінують на ринку або діють у сформованих галузях з відносно стабільною технологією, обирають стратегію:

- а) зростання;
- б) скорочення;
- в) стабілізації;
- г) диференціації;
- д) диверсифікації.

34. Стратегії конкуренції призначені для управління:

- а) функціональним напрямком діяльності бізнесу;
- б) кожним видом продукції;
- в) підприємством, що охоплює всі напрямки його діяльності;
- г) кожним окремим видом діяльності підприємства;
- д) діяльності підприємства на певному ринку.

35. Яка стратегія гарантує захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншої чутливості до ціни:

- а) найменших сукупних витрат;
- б) диференціації;
- в) зосередження;
- г) диверсифікації;
- д) фінансової.

35. Існують такі функціональні стратегії:

- а) зростання, стабілізації, виживання (скорочення);
- б) найменших сукупних витрат, диференціації, зосередження;
- в) маркетингу, НДПКР, виробництва, фінансова, екологічна, соціальна тощо;
- г) півзахисту, переможця, лідерства та аутсайдера;
- д) корпоративні, конкурентні та організаційні.

36. Ефективність стратегії виробництва залежить від її узгодження з:

- а) фінансовою стратегією;
- б) стратегією маркетингу;
- в) стратегією НДПКР;
- г) соціальною стратегією;
- д) з усіма функціональними стратегіями.

37. Для вибору стратегічних альтернатив у межах вибраної корпоративної стратегії використовується матриця:

- а) А.Томпсона та А.Стрікланда;
- б) тест-таблиця Х. Вільдемана;
- в) Бостонської консультативної групи (BCG);
- г) Мак-Кінсі і Дженерал Електрик (GE / McKinsey);
- д) Артура де Літла (ADL / LG).

38. Під час вибору стратегії малими за розмірами підприємствами враховуються дві форми його існування:

- а) симбіоз;
- б) суверенітет,
- в) з участю іноземного капіталу;
- г) працює на міжнародному ринку;
- д) працює лише на вітчизняному ринку.

39. Головним завданням управління реалізації стратегії є:

- а) визначення конкретного стану окремих характеристик підприємства;
- б) координація діяльності кожного функціонального напрямку певної сфери бізнесу підприємства;
- в) перетворення вибраної стратегії у конкретні дії, а потім у відповідні результати;
- г) більш ефективне використання ресурсів підприємства;
- д) отримання максимального прибутку.

40. Стратегічні зміни це:

- а) зміни, які відбуваються під час реалізації стратегії для вирішення певних завдань;
- б) зміни корпоративної стратегії підприємства для вирішення нових непередбачуваних завдань;
- в) фундаментальні зміни підприємства, його місії, організаційної структури та організаційної культури;
- г) зміни ринків збуту;
- д) мобілізація потенціалу підприємства для подолання кризових явищ, які виникли у внутрішньому середовищі.

41. Ланка управління це:

- а) форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів;
- б) відокремлений орган (працівник), наділений функціями управління, правами для їх реалізації, встановленою відповідальністю за виконання функцій та використання прав;
- в) збори акціонерів підприємства;
- г) керівник підприємства і його заступники;



- д) вище керівництво підприємства.
42. Практичного застосування системи контролінгу потребують:
- а) малі, середні та великі підприємства;
  - б) середні, великі та об'єднання підприємств;
  - в) виробничі підприємства;
  - г) торгово-комерційні підприємства;
  - д) усі без винятку підприємства та їх об'єднання.
43. Розрізняють два види інтеграції:
- а) горизонтальну;
  - б) конічну;
  - в) вертикальну;
  - г) прогресивну;
  - д) зворотну.
44. Головними інтегрованими корпоративними системами мезорівня є:
- а) акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства;
  - б) посередницькі і торговельні підприємства;
  - в) дочірні підприємства та підприємства субпідрядники;
  - +г) асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, трести, синдикати, пули, холдинги;
  - д) промислово-фінансові групи і транснаціональні промислово-фінансові групи.
45. Для оцінювання темпів росту і частки ринку інтегрованих корпоративних систем використовується матриця:
- а) Бостонської консультативної групи (BCG);
  - б) Мак-Кінсі і Дженерал Електрик (GE / McKinsey);
  - в) Артура де Літла (ADL / LG);
  - г) „Shell / DPM”
  - д) Хофер/Schendel.

## 3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### 3.1. Основна

1. Довгань Л. Є., Каракай. Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
2. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 406 с.
3. Таран О. М. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : Харк. нац. аграр. ун-т, 2020. 345 с.
4. Харниш Верн. Развитие бизнеса: инструменты прибыльного роста / пер. с англ. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

### 3.2. Додаткова

6. Ансофф И. Х. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989. 519 с.
7. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління : навч. посіб. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
8. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2019. 464 с.
9. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник / 2-ге вид., перероб. і доп. Львів : Магнолія плюс, 2006. 392 с.
10. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. Київ : Основи, 1998. 390 с.
11. Пушкар М. С. Контролінг : монографія. Тернопіль : ТзОВ „Поліграфіст” Ltd, 1997. 146 с.
12. Стратегічне управління : навч. посіб. / Могилко В. О., Дмітрієв Ш. А., Сагайдак-Нікітюк Р. В., Шевченко І. Ю., Яценко О. А. Харків : ХНАУ, 2016. 252 с.

13. Стратегічне управління: навч. посіб. / Толуб'як В. С., Корольок Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 213 с.
14. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ : „К.І.С.”, 2017. 930 с.
15. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. 576 с.
16. Чухрай Н. І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : підручник. Львів : Львів. політехніка, 2015. 500 с.

### **3.3. Методичне забезпечення**

17. Опорний конспект лекцій (на електронному і паперовому носіях) за всіма темами курсу, у тому числі і для самостійного вивчення.
18. Пакети тестових завдань з кожної теми та в цілому по всьому курсу навчальної дисципліни.
19. Петрук В. А., Петрук І. Р. Методичні вказівки (06-01-74) до вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне управління підприємством» студентами спеціальності 7.03050401, 8.03050401 «Економіка підприємства» денної та заочної (дистанційної) форми навчання. Рівне : НУВГП, 2013. 51 с. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/4450/>.
20. Савіна Н. Б., Петрук В. А., Петрук І. Р. Методичні вказівки (06-01-69 М) до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни «Стратегічне управління підприємством» для здобувачів вищої світи за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» другого (магістерського) рівня. Рівне : НУВГП, 2022. 25 с.

#### 4. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

21. Кабінет Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua/>.
22. Законодавство України. URL: <http://www.rada.kiev.ua/>.
23. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
24. Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbu.gov.ua/>.
25. Обласна наукова бібліотека (м. Рівне, майдан Короленка, 6). URL: <http://www.libr.rv.ua/>.
26. Рівненська централізована бібліотечна система (м. Рівне, вул. Київська, 44). URL: <http://cbs.rv.ua/>.
27. Наукова бібліотека НУВГП (м. Рівне, вул. Олекси Новака, 75). URL: <http://nuwm.edu.ua/naukova-biblioteka> (інформаційні ресурси у цифровому репозиторії).