

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

**06-01-69М**

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до виконання практичних завдань  
з 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 виконання практичних завдань з 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. – 25 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»: Кузнєцова 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. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	6
2. ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	7
Тема 1. Розроблення стратегічного управлінського рішення за обмежених умов для стратегії виробництва.....	7
Тема 2. Стратегічний аналіз середовища підприємства.....	8
Тема 3. Формування та оцінювання стратегії.....	10
Тема 4. Управління реалізацією стратегією.....	10
Тема 5. Модель Бостонської консультативної групи для аналізу діяльності та управління інтегрованими корпоративними системами.....	11
Тема 6. Модель Мак-Кінсі і Дженерал Електрик для аналізу діяльності та управління інтегрованими корпоративними системами.....	14
3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	17
3.1. Основна.....	17
3.2. Додаткова.....	17
3.3. Методичне забезпечення.....	18
4. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ.....	18
5. ДОДАТКИ.....	19

## ПЕРЕДМОВА

Складні умови господарювання, швидкі зміни в техніці і технологіях, зростаючі вимоги споживачів вимагають від сучасних керівників усіх рівнів управління підприємницьких, торговельних та біржових структур, нових знань і навичок, які б відповідали вимогам часу. Життєва необхідність у використанні стратегічного управління, як одного з найефективніших і найпрогресивніших засобів управління такими структурами, спонукається розвитком ринкових відносин, позитивними зрушеннями в економіці України, зростаючою конкуренцією на будь-якому ринку. Значення стратегічної поведінки, яка дозволяє будь-якому підприємству вижити в конкурентній боротьбі у довгостроковій перспективі, різко зростає з року в рік. Усі вони в умовах жорсткої конкуренції та ситуації, що швидко змінюється повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але і виробляти стратегію довгострокового виживання, яка б дозволяла встигати за змінами, що відбуваються у зовнішньому оточенні й успішно її реалізовувати. Однак впровадження будь-якої стратегії вимагає певних змін на підприємстві, а запровадження змін зіштовхується з опором і численними проблемами і 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”. Ця дисципліна є інтегральною, тобто потребує використання знань, набутих студентами при вивченні більш спеціалізованих економічних дисциплін.

Тому 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 головні поняття, загальні та спеціальні методи й інструментарій стратегічного управління підприємством;
  - уміти самостійно здійснювати необхідні роботи на всіх етапах дослідження розробки та реалізації стратегії підприємства;
- 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. Теми дисципліни потрібно вивчати у тій послідовності, яка передбачена цією програмою.

## 1. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ теми	Назва теми практичних занять	Обсяг годин за формами навчання	
		денна та інтегрована	заочна
1	2	3	4
<b>Змістовий модуль 1. Загальна характеристика стратегічного управління</b>			
1.	Розроблення стратегічного управлінського рішення за обмежених умов для стратегії виробництва	4	2
2.	Стратегічний аналіз середовища підприємства	2	–
3.	Формування та оцінювання стратегії	2	–
	Разом за змістовим модулем 1	8	2
<b>Змістовий модуль 2. Вибір, управління реалізацією та контролінг стратегії. Стратегічне управління інтегрованими корпоративними системами</b>			
4.	Управління реалізацією стратегією	2	–
5.	Модель Бостонської консультативної групи для аналізу діяльності та управління інтегрованими корпоративними системами	4	2
6.	Модель Мак-Кінсі і Дженерал Електрик для аналізу діяльності та управління інтегрованими корпоративними системами	2	2
	Разом за змістовим модулем 2	8	4
	<b>Усього годин</b>	<b>16</b>	<b>6</b>

## 2. ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### Тема 1. Розроблення стратегічного управлінського рішення за обмежених умов для стратегії виробництва

**Питання для засвоєння лекційного матеріалу.** Сутність і призначення стратегічного управління. Види та особливості стратегічного управління підприємствами в сучасних умовах. Порівняльна характеристика оперативного та стратегічного управління підприємством. Головні фактори, які впливають на якість стратегічного управлінського рішення. Компоненти системного підходу до прийняття управлінських рішень. Оцінка ризиків при прийнятті рішення. Економічне обґрунтування стратегічного управлінського рішення.

#### Задача 1.1

Через нестачу сировини за причини обмеження потужності постачальника перед керівництвом підприємства виникла проблема вибору переваг видів продукції у виробництві. Витрати наявної сировини обмежені – 65 т. Постійні витрати дорівнюють 140000 грн.

Необхідно скласти план виробництва продукції з урахуванням переваг, який забезпечить отримання максимального прибутку використовуючи дані наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Вихідні дані про умови виробництва продукції

№ з/п	Показники	Од. вим.	Продукція				
			А	Б	В	Г	Д
1.	Попит	шт.	150	240	90	150	210
2.	Ціна одиниці продукції	грн.	2340	190	2850	3420	1440
3.	Змінні витрати на одиницю продукції	грн.	1440	1060	1350	1960	644
4.	Витрати сировини на одиницю продукції	кг	160,0	145,0	180,0	155,0	98,5

#### Задача 1.2

Керівництво підприємства вирішило удосконалити програму виробництва, оскільки збільшилась ціна на основну сировину. Відповідні дані про попит, ціни і витрати на наступний рік наведено у табл. 1.2. Загальна кількість сировини, яку може закупити підприємство обмежена і складає у варіантному виразі 40 тис. грн. Планові постійні витрати складають 32 тис. грн.

Необхідно вибрати найкращий варіант використання потужностей і ресурсів підприємства, для чого визначити склад виробів, який принесе максимальний прибуток та його розмір.

Таблиця 1.2

Вихідні дані про умови виробництва продукції на підприємстві

№ з/п	Показники	Од. вим.	Продукція			
			А	Б	В	Г
1.	Попит	шт.	620	410	570	820
2.	Ціна одиниці продукції	грн.	75	120	130	100
3.	Змінні витрати на одиницю продукції, всього:	грн.	40	50	80	45
	у т. ч.: - матеріальні	грн.	25	30	50	35
	- трудові	грн.	11	12	19	7
	- накладні	грн.	4	8	11	3

**Методичні поради для вирішення задач.** У випадку обмеження ресурсів, план виробництва продукції найточніше можна обґрунтувати шляхом визначення маржинального доходу. Чим вище маржинальний дохід, тим швидше компенсуються постійні витрати, тим більша рентабельність продукції. Маржинальний дохід – це різниця між грошовою виручкою від реалізації продукції і змінними витратами на її виробництво:

$$MD_{од} = G_p B - C_{зм}$$

де  $G_p B$  – грошова виручка (ціна) одиниці продукції;  $C_{зм}$  – змінні витрати на виготовлення одиниці продукції.

## Тема 2. Стратегічний аналіз середовища підприємства

**Питання для засвоєння лекційного матеріалу.** Методологічна основа, головні етапи та структура процесу стратегічного управління. Зовнішнє середовище підприємства та його фактори. Внутрішнє середовище підприємства і його елементи. Головні завдання аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Складання стратегічного балансу підприємства. Формування конкурентної переваги підприємства. Головні етапи та структура процесу стратегічного управління. Адаптація підприємства та управління ним до сучасних вимог. Формування конкурентної переваги підприємства.



Різновиди ринків залежно від кількості конкурентних переваг та їх важливості.

### Завдання

Згідно додатка А вибрати тему для дослідження й коротко теоретично її описати. Після цього на основі результатів, отриманих під час проходження виробничої практики на підприємницькому чи торговельному підприємстві, навести головні його види діяльності та проаналізувати вплив внутрішнього і зовнішнього середовищ на обраний предмет дослідження. Оцінити конкурентоспроможність підприємства за допомогою SWOT-аналізу.

**Методичні поради для вирішення завдання.** Результат аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства є основою для вибору його стратегічної поведінки. У свою чергу зовнішнє середовище поділяється на загальне та операційне. Загальне зовнішнє середовище формують економічні, політичні, екологічні, соціально-демографічні фактори та культурні традиції складені в країні. Операційне зовнішнє середовище формують фактори прямої дії, тобто постачальники, споживачі, конкуренти, фінансові організації, державні закони та джерела трудових ресурсів. Стан внутрішнього середовища аналізується за його головними складовими: маркетинг, фінанси, виробництво, управління персоналом та організація управління.

**Маркетинг.** Позиції на ринку та характеристика ринкового набору (обсяг, асортимент, якість і ціна продукції, місце на ринку і його частка, стан системи збуту тощо). Використання маркетингових досліджень для оцінки та покращення становища на ринку.

**Фінанси.** Результати фінансового аналізу (оборотні кошти, обсяг капіталовкладень, активи підприємства, ліквідність, платоспроможність, прибутковність, структура капіталу, фінансова стійкість, рентабельність тощо). Використання фінансового аналізу, бюджетування у поточній діяльності.

**Виробництво.** Виробнича програма, динаміка обсягів виробництва, виробничі потужності, рівень диверсифікації, автоматизації та використання основних фондів і потужностей; розмір і стан обладнання, доступність джерел сировини, переваги розташування підприємства.

**Управління персоналом.** Система управління персоналом: кваліфікація і досвід працівників, структура та рівень підготовки і джерела персоналу, плинність кадрів, оцінка результатів праці та співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати, стимулювання тощо.

**Організація управління.** Організаційна структура, комунікаційні процеси, розподіл прав і відповідальності, ієрархія підлеглих тощо.

Для оцінки конкурентоспроможності всі розглянуті фактори поділяються на позитивно та негативно діючі, які дістали назву можливості (шанси) і загрози зовнішнього середовища, сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища у вигляді стратегічного балансу.

### **Тема 3. Формування та оцінювання стратегії**

*Питання для засвоєння лекційного матеріалу.* Місце і значення стратегії у стратегічному управлінні підприємством. Процес формування стратегії підприємства. Ієрархія стратегій підприємства та їх типологія. Загальна характеристика корпоративної стратегії, стратегії бізнесу, функціональних та операційних стратегій. Методика вибору стратегій та їх альтернатив. Оцінювання вибраної стратегії.

#### **Завдання**

На основі інформації про головні види діяльності підприємства, сформулювати його корпоративну та конкурентні стратегії для кожного СГЦ, виділити потенційні проблеми обраного предмета дослідження, обґрунтувати та прорангувати їх за ступенем значущості, розробити альтернативні варіанти дій щодо вирішення визначеної головної проблеми

*Методичні поради для вирішення завдання.* На основі результатів проведеного аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ виділяються 3-4 потенційні проблеми обраного предмета дослідження на підприємстві, описуються та рангуються за ступенем значущості.

На етапі формулювання, оцінки та протоколювання альтернативних варіантів дій щодо вирішення визначеної головної проблеми, рекомендується застосовувати методи мозкового штурму (генерування ідей), скоротивши список запропонованих ідей до 3, найбільш ймовірних щодо реалізації. Аналіз альтернатив проводиться з точки зору їх переваг і недоліків.

### **Тема 4. Управління реалізацією стратегією**

*Питання для засвоєння лекційного матеріалу.* Суть та завдання управління реалізацією стратегії. Роль та значення стадії реалізації у процесі стратегічного управління підприємством. Суть та завдання управління реалізацією стратегії. Планування реалізації стратегії. Поняття, необхідність та

рівні стратегічних змін на підприємстві. Організаційна структура підприємства як об'єкт стратегічних змін. Корпоративна культура і її роль у реалізації стратегії. Показники оцінки реалізації стратегії, їх спрямованість і субординація.

### Завдання

Обґрунтувати рівень необхідних стратегічних змін на підприємстві, визначити економічну ефективність і скласти план втілення вибраного варіанту дій у практичну діяльність підприємства.

**Методичні поради для вирішення завдання.** Визначення економічної ефективності та терміну окупності альтернативи, дозволяє найкращим чином вирішити певну проблему на підприємстві або зменшити її актуальність. Після цього складається план втілення вибраного варіанту дій у практичну діяльність підприємства. Якщо через нестачу інформації неможливо розробити досить детальний план, потрібно подати обґрунтовані рекомендації щодо реалізації альтернативи за схемою:

- що має бути зроблено для ефективного втілення у життя вибраного варіанту дій?
- хто повинен бути відповідальним за реалізацію вибраної альтернативи?
- через який час повинні бути отримані результати?
- які критерії визначають успішну чи невдалу реалізацію альтернативи?

## **Тема 5. Модель Бостонської консультативної групи для аналізу діяльності та управління інтегрованими корпоративними системами**

**Питання для засвоєння лекційного матеріалу.** Головні фактори, від яких залежить успішність реалізації стратегії. Головні структури управління підприємствами їх переваги та недоліки.

### Задача 5.1

За даними таблиці 5.1 (згідно додатків Б, В, Д, Е, Ж, К, Л, М) побудувати матрицю і проаналізувати за методом Бостонської консультативної групи діяльність диверсифікованого підприємства і прийняти рішення щодо вибору стратегії його економічного розвитку, розподілу фінансування та управління відповідними стратегічними господарськими центрами (СГЦ).

## Результати діяльності підприємств за звітний рік

№ з/п	Показники	Од. вимір.	СГЦ під-приємства	Початок року		Кінець року	
				п-во	конкур.	п-во	конкур.
1.	Частка ринку СГЦ	%	A				
			B				
			B				
			Г				
2.	Темпи зростання обсягів попиту	%	A		–		–
			B		–		–
			B		–		–
			Г		–		–
3.	Реалізація товарів СГЦ	грн.	A		–		–
			B		–		–
			B		–		–
			Г		–		–

**Методичні поради для вирішення задач.** Модель, запропонована Бостонською консультативною групою (БКГ) призначена для співставлення різних СЗГ, у яких працює підприємство. БКГ запропонувала використати для визначення перспектив два показники – зростання обсягу попиту і співвідношення частки ринку, що належить підприємству, і частки ринку, яка належить найсильнішому конкуренту (відносна частка ринку) (рис. 5.1).

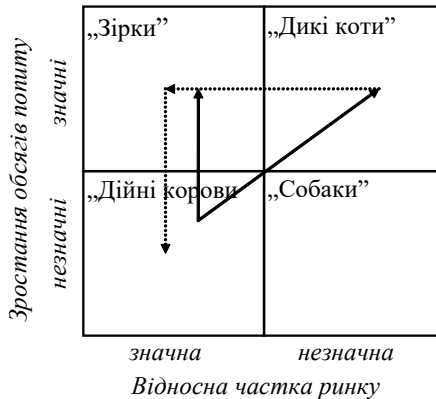


Рисунок 5.1. Модель БКГ для аналізу темпів росту і частки ринку інтегрованих корпоративних систем.

Головна ідея матриці – та, що виробничі підрозділи, розташовані в кожному з цих чотирьох квадратів, матимуть фундаментально відмінні позиції щодо грошового потоку, а тому ними потрібно управляти по-різному:

◆ „*Дикі коти*”: сфери бізнесу із незначними відносними частками на швидко зростаючих ринках вимагають значних грошових вкладень для фінансування зростання і приносять мало готівки через слабке конкурентне становище. Вони підлягають спеціальному вивченню, щоб встановити, чи не зможуть вони при певних капіталовкладеннях перетворитися у „*Зірки*”.

◆ „*Зірки*”: сфери бізнесу із значними відносними частками на швидко зростаючих ринках вимагатимуть великих обсягів готівки для підтримання свого зростання, однак вони посідають надійне ринкове становище, яке повинне приносити і значні прибутки. Їх потрібно оберігати і зміцнювати.

◆ „*Дійні корови*”: сфери бізнесу із значними відносними частками на повільно зростаючих ринках приносять стабільні грошові надходження, які можна спрямовувати на фінансування інших сфер бізнесу, що розвиваються. Для таких СГЦ необхідний жорсткий контроль капіталовкладень і передача надлишку грошової виручки під контроль вищого керівництва підприємства;

◆ „*Собаки*”: сфери бізнесу із незначними відносними частками на повільно зростаючих ринках поглинатимуть готівкові гроші через своє слабке конкурентне становище. За можливості звільнятися від таких СГЦ, якщо немає вагомих причин для того, щоб їх утримувати.

Згідно з матрицею БКГ виділяють 4 різновиди стратегій:

- розвиток – тобто вкладення коштів з метою збільшення ринкової частки СГЦ. Застосовується для перспективних „*Диких котів*” і рідше „*Зірок*”;
- підтримання конкурентних переваг – тобто відстоювання ринкових позицій СГЦ з метою збереження досягнутої ринкової частки. Застосовується для „*Зірок*” і сильних „*Дійних корів*”;
- збір урожаю – тобто зменшення капіталовкладень у цей СГЦ щоб через деякий час виключити його з портфеля бізнесу. Застосовується для слабких „*Дійних корів*”, неперспективних „*Диких котів*” і „*Собак*”;
- елімінація – тобто виключення СГЦ із портфеля бізнесу підприємства. Застосовується для неперспективних „*Диких котів*” і „*Собак*”.

## Тема 6. Модель Мак-Кінсі і Дженерал Електрик для аналізу діяльності та управління інтегрованими корпоративними системами

**Питання для засвоєння лекційного матеріалу.** Сутність, принципи, мета та сфера застосування стратегічного контролінгу. Роль контролінгу у процесі стратегічного управління підприємством. Сутність та види інтеграції. Інтеграція як одна з головних умов організації в Україні повноцінної саморегульованої національної економіки. Стратегічна ефективність та проблеми інтеграції підприємства. Процес формування та характеристика інтегрованих корпоративних систем (ІКС).

### Задача 6.1

За даними таблиць 6.1, 6.2 побудувати матрицю і проаналізувати за методом Мак-Кінсі і Дженерал Електрик діяльність диверсифікованого підприємства. Охарактеризувати ринкові позиції та вибрати стратегії для кожного СГЦ і розподілити фінансування у портфелі підприємства.

Таблиця 6.1 – Розміри ринків товарів та частки у них відповідних СГЦ

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	СГЦ підприємства		
			А	Б	В
1.	Розміри ринків товарів	млн. грн.	44,8	26,5	34,4
2.	Ринкові частки	%	25,8	12,5	6,3

Таблиця 6.2 – Критерії вибору показників діяльності підприємства

№ з/п	Критерії вибору	Коефіцієнт вагомості			Ранг		
		А	Б	В	А	Б	В
<b>1. Привабливість ринку</b>							
1.	Ємність ринку	0,25	0,30	0,30	4	5	3
2.	Темп росту ринку	0,25	0,20	0,20	5	3	1
3.	Рівень конкуренції	0,15	0,25	0,15	2	3	1
4.	Прибутковість галузі	0,20	0,10	0,20	2	4	2
5.	Важливість конкурентних переваг	0,10	0,10	0,10	3	1	5
6.	Правові обмеження	0,05	0,05	0,05	1	3	2
<b>2. Конкурентоспроможність СГЦ</b>							
1.	Розмір	0,30	0,40	0,20	4	3	3
2.	Темп зростання	0,15	0,20	0,20	5	5	2
3.	Прибутковість	0,25	0,15	0,30	3	4	1
4.	Ринкова частка	0,10	0,05	0,15	2	3	2
5.	Кваліфікація персоналу	0,15	0,10	0,10	3	1	3
6.	Сильні сторони	0,05	0,10	0,05	1	2	4

**Методичні поради для вирішення задач.** Матриця Мак-Кінсі і Джерал Електрик призначена для оцінювання діяльності диверсифікованого підприємства. В її основу покладені показники конкурентної позиції СГЦ підприємства і привабливість ринку у цій галузі (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Критерії вибору показників СГЦ підприємства

№ з/п	Показник	Критерії вибору
1.	Привабливість ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розмір;</li> <li>- зростання ринку;</li> <li>- широта ринку;</li> <li>- структура конкуренції;</li> <li>- прибутковість галузі;</li> <li>- розвиток технологій;</li> <li>- соціальна роль;</li> <li>- вплив на екологію;</li> <li>- правові обмеження;</li> <li>- неофіційні відносини;</li> <li>- можливості й загрози</li> </ul>
2.	Конкурентоспроможність СГЦ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розмір;</li> <li>- темп зростання;</li> <li>- частка ринку;</li> <li>- прибутковість;</li> <li>- чистий дохід;</li> <li>- технологічний стан;</li> <li>- слабкі та сильні сторони;</li> <li>- імідж;</li> <li>- рівень забруднення;</li> <li>- кваліфікація персоналу.</li> </ul>

Залежно від місця підрозділу підприємства на полі матриці, його широким стратегічним вибором стане інвестування капіталу для його розвитку, збалансування готівкових надходжень для утримання позицій та вибіркоче використання готівки, тобто вибіркочий розвиток або „збір урожаю” (рис. 6.1).

Побудувавши матрицю за цим методом, підприємство може збалансувати портфель у показниках співвідношення його розвинутих сфер бізнесу і тих, що розвиваються, й таким чином чіткіше визначити основні напрямки розвитку як складової частини його корпоративної стратегії.

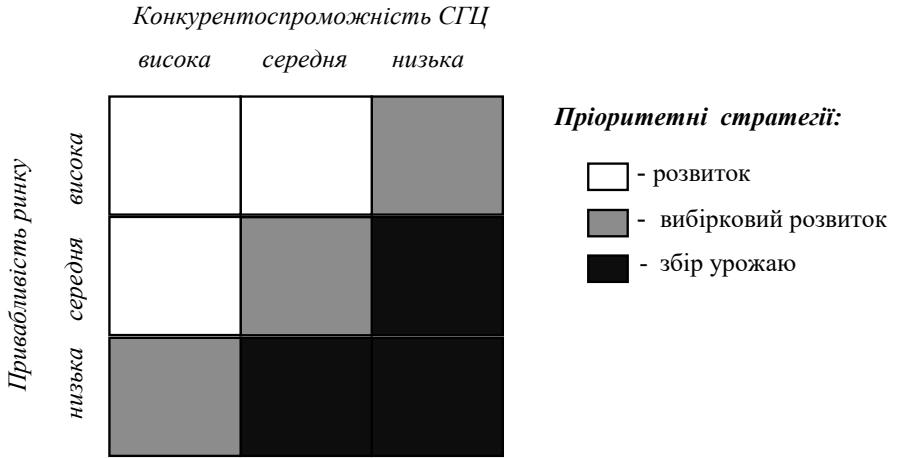


Рисунок 6.1. Модель „Мак-Кінсі і Дженерал Електрик” для аналізу конкурентоздатності інтегрованих корпоративних систем.

Однією з головних переваг моделі „Мак-Кінсі і Дженерал Електрик” є те, що різним показникам (вісь *X* і вісь *Y*) можуть надаватись різні вагові коефіцієнти залежно від їх відносної важливості для того чи іншого виду бізнесу у тій чи іншій галузі, що підвищує точність оцінювання бізнесу.



### 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., Дмитрієв Ш. А., Сагайдак-Нікітюк Р. В., Шевченко І. Ю., Ященко О. А. Харків : ХНАУ, 2016. 252 с.
13. Стратегічне управління : навч. посіб. / Толуб'як В. С., Королюк 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 (06-01-68М) до самостійного вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне управління підприємством» для здобувачів вищої світи за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» другого (магістерського) рівня. Рівне : НУВГП, 2022. 28 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.nbuv.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).

## 5. Д О Д А Т К И

### Додаток А Перелік тем для дослідження

№ з/п	Назва теми
1	2
1.	Стратегічна ефективність використання галузевих ключових факторів успіху на підприємстві.
2.	Економічне обґрунтування стратегічних можливостей підприємства на різних етапах його життєвого циклу.
3.	Стратегічна оцінка перспективного планування на підприємстві.
4.	Стратегічна оцінка синергічного ефекту підприємства.
5.	Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання (СЗГ) підприємства.
6.	Стратегічна ефективність використання людського потенціалу на підприємстві.
7.	Економічна ефективність корпоративної стратегії підприємства.
8.	Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства.
9.	Економічне обґрунтування стратегії стабілізації підприємства.
10.	Економічне обґрунтування стратегії виживання підприємства.
11.	Економічне обґрунтування стратегії найменших сукупних витрат СГЦ підприємства.
12.	Економічне обґрунтування стратегії диференціації СГЦ підприємства.
13.	Економічне обґрунтування стратегії зосередження СГЦ підприємства.
14.	Економічне обґрунтування стратегії маркетингу підприємства.
15.	Економічне обґрунтування стратегії науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт підприємства.
16.	Економічне обґрунтування стратегії виробництва підприємства.
17.	Економічне обґрунтування фінансової стратегії підприємства.

## Продовж. додатку А

1	2
18.	Економічне обґрунтування екологічної стратегії підприємства.
19.	Економічне обґрунтування соціальної стратегії підприємства.
20.	Економічне обґрунтування стратегії концентричної диверсифікації підприємства.
21.	Економічне обґрунтування стратегії конгломератної диверсифікації підприємства.
22.	Економічне обґрунтування стратегії копіювання підприємства.
23.	Економічне обґрунтування стратегії оптимального розміру підприємства.
24.	Економічне обґрунтування стратегії використання переваг великого підприємства.
25.	Економічне обґрунтування стратегії участі у виробництві продукції великого підприємства.
26.	Економічне обґрунтування стратегії підприємства – лідерства в ніші.
27.	Економічне обґрунтування стратегії збереження підприємства.
28.	Економічне обґрунтування стратегії підприємства – пошук „загарбника”.
29.	Формулювання стратегії попередження банкрутства підприємства.
30.	Формулювання інноваційної стратегії підприємства.
31.	Ефективність управління реалізацією стратегії підприємства.
32.	Ефективність управління стратегічними змінами на підприємстві.
33.	Економічна ефективність контролю стратегії підприємства.
34.	Економічна ефективність контролінгу стратегії підприємства.
35.	Стратегічна ефективність та проблеми горизонтальної інтеграції.
36.	Стратегічна ефективність та проблеми вертикальної інтеграції.
37.	Стратегічна ефективність та проблеми конічної інтеграції.
38.	Стратегічна ефективність та проблеми квазіінтеграції.

**Додаток Б**  
**Частки ринку СГЦ підприємства на початок року, %**

СГЦ	В а р і а н т и																	
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18
А	34	44	34	56	24	33	35	32	66	53	16	11	46	33	46	44	23	25
Б	25	73	59	35	33	15	84	79	33	41	61	22	67	70	55	31	38	83
В	68	22	65	62	76	68	28	64	57	22	80	56	23	55	27	66	69	46
Г	48	3,5	2,8	12	7,0	84	5,5	18	18	9,0	17	60	3,9	6,8	5,2	49	46	15

**Продовж. додатку Б**

СГЦ	В а р і а н т и																	
	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
А	42	67	35	9,1	38	76	77	68	22	67	9,2	55	3,1	18	83	79	35	23
Б	39	35	23	34	45	43	28	64	67	22	80	6,6	23	55	28	64	67	22
В	34	77	78	45	63	11	9,1	37	29	8,5	56	75	79	15	61	6,6	21	57
Г	8,8	13	6,6	69	32	59	61	25	73	59	35	33	45	84	79	33	41	61

**Додаток В**  
**Частки ринку СГЦ підприємства на кінець року, %**

СГЦ	В а р і а н т и																	
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18
А	28	48	35	55	26	38	44	36	65	52	19	26	47	41	35	39	18	32
Б	19	70	47	38	19	13	75	78	18	32	65	16	55	59	53	25	44	69
В	55	15	68	53	75	65	16	53	44	15	78	52	29	32	28	42	52	33
Г	58	9,0	3,1	11	10	72	4,8	14	21	21	18	63	3,5	7,9	7,3	52	53	11

**Продовж. додатку В**

СГЦ	В а р і а н т и																	
	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
А	46	65	34	18	32	69	65	66	31	63	8,0	54	4,0	22	82	67	26	19
Б	25	26	16	41	47	42	32	51	54	28	76	7,0	31	55	16	71	65	16
В	24	72	76	39	62	3,6	8,4	42	12	8,0	48	66	78	15	42	12	19	62
Г	13	11	12	38	31	47	55	24	68	43	39	42	53	83	65	35	36	44

**Додаток Д**  
**Частки ринку СГЦ конкурента на початок року, %**

СГЦ	В а р і а н т и																	
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18
А	64	66	66	24	62	60	65	60	34	36	69	87	54	67	54	56	67	58
Б	75	27	11	65	67	74	12	21	67	53	32	65	23	15	45	69	19	17
В	32	62	35	18	24	31	71	31	10	48	15	24	68	45	11	12	31	32
Г	12	84	75	49	36	13	42	49	52	82	73	15	62	38	33	27	13	76

**Продовж. додатку Д**

СГЦ	В а р і а н т и																	
	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
А	28	33	45	34	9	14	23	12	66	13	77	45	55	50	21	21	61	63
Б	11	65	77	16	55	67	72	26	13	66	17	53	57	45	73	35	13	45
В	55	23	20	55	17	31	62	55	71	80	31	25	18	67	35	66	44	33
Г	43	52	31	24	61	26	19	68	25	13	65	66	23	16	21	51	59	39

**Додаток Е**  
**Частки ринку СГЦ підприємства конкурента на кінець року, %**

СГЦ	В а р і а н т и																	
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18
А	61	52	47	17	35	47	21	41	22	21	43	63	43	52	58	58	68	46
Б	69	16	18	37	66	73	15	15	68	55	22	59	25	14	22	65	9,0	22
В	39	63	34	28	15	22	62	36	11	46	27	11	49	58	30	18	34	35
Г	11	48	72	53	48	26	43	56	43	35	74	10	60	25	37	15	11	62

**Продовж. додатку Е**

СГЦ	В а р і а н т и																	
	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
А	19	20	51	27	15	18	25	17	62	15	78	28	56	48	15	30	67	68
Б	18	64	69	12	53	53	64	31	19	61	19	58	42	28	70	23	18	59
В	48	25	14	61	12	35	58	49	73	73	34	30	15	62	47	59	52	21
Г	38	53	25	42	69	42	23	71	26	19	56	51	18	11	20	42	68	52

**Додаток Ж**  
**Темпи зростання обсягів попиту СГЦ підприємства**  
**на початок року, %**

СГЦ	В а р і а н т и																	
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18
А	6	10	8	12	6	14	8	5	6	8	5	7	13	8	13	7	9	8
Б	8	6	3	10	3	2	4	13	3	17	3	5	2	6	5	0	14	11
В	13	2	7	4	12	7	14	3	8	4	12	15	6	13	2	4	3	3
Г	9	8	4	2	8	2	3	2	10	3	6	13	5	2	1	12	2	1

**Продовж. додатку Ж**

СГЦ	В а р і а н т и																	
	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
А	12	14	6	12	3	12	16	12	5	17	4	5	0	14	11	4	9	3
Б	4	9	3	10	7	10	7	4	4	5	14	4	8	7	12	10	6	13
В	7	3	13	5	12	4	3	7	2	1	3	2	1	1	2	12	2	5
Г	1	2	10	1	5	2	6	0	16	2	8	9	15	6	4	3	4	7

**Додаток К**  
**Темпи зростання обсягів попиту СГЦ підприємства**  
**на кінець року, %**

СГЦ	В а р і а н т и																	
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18
А	3	14	11	7	9	16	10	7	11	14	8	11	14	13	8	11	4	13
Б	6	11	1	11	-4	-6	0,5	15	-6	13	1	-1	1	11	6	-3	16	10
В	8	-3	9	0,9	11	9	3	1	6	-6	15	9	8	3	0,5	1	-2	0
Г	11	12	-5	-2	-7	1,5	-5	-4	15	7	-4	15	-4	-5	-4	15	5	-4

**Продовж. додатку К**

СГЦ	В а р і а н т и																	
	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
А	15	11	2	11	1	9	12	9	8	14	-3	8	-6	11	16	1	5	-2
Б	-1	5	-3	11	9	13	9	1	0	8	12	-3	11	12	8	15	11	9
В	3	0	16	1	16	-1	-4	13	-5	-6	1	0	4	-5	-3	9	-3	14
Г	5	-6	14	-3	-1	0	4	-5	13	1	14	14	16	9	1	-2	2	3

**Додаток Л**  
**Реалізація товарів СГЦ підприємства на початок року, грн.**

СГЦ	В а р і а н т и								
	01	02	03	04	05	06	07	08	09
А	17130	12150	22640	26740	11660	26570	65100	50110	32440
Б	25460	19600	46230	34320	19510	12930	98760	84400	23510
В	9520	8720	3150	41200	26300	38240	57320	72930	43200
Г	16440	4210	6780	8930	5100	46300	16720	12360	11640

**Продовж. додатку Л**

СГЦ	В а р і а н т и								
	10	11	12	13	14	15	16	17	18
А	18720	9630	27900	23960	10560	54350	17490	9840	8760
Б	16190	34610	35670	35800	23780	67980	13460	16730	23560
В	9120	48720	44350	15770	13570	43460	28050	28940	16340
Г	3180	28700	67300	10340	5400	7890	4230	34510	4520

**Продовж. додатку Л**

СГЦ	В а р і а н т и								
	19	20	21	22	23	24	25	26	27
А	23700	45670	46790	14670	33210	48120	23770	33960	21760
Б	24290	26740	27320	34710	14320	22390	15760	28790	67830
В	14380	35290	69040	25380	17160	6830	7830	17730	35670
Г	2150	15730	13800	47560	9230	39540	18900	13260	54230

**Продовж. додатку Л**

СГЦ	В а р і а н т и								
	28	29	30	31	32	33	34	35	36
А	56730	24620	23180	5890	32180	86510	31890	24960	23740
Б	32190	78750	4210	24670	59270	21280	29150	35130	41670
В	12420	43190	36790	74330	18900	62140	8310	5900	55410
Г	46720	31870	21330	38720	64920	94180	7340	19340	72190



**Додаток М****Реалізація товарів СГЦ підприємства на початок року, грн.**

СГЦ	В а р і а н т и								
	01	02	03	04	05	06	07	08	09
А	9180	16130	31250	28610	17840	31620	72350	63720	47260
Б	18730	32600	38780	49730	3810	2150	84200	92160	8620
В	7520	1620	4760	36440	29180	43260	18360	56970	36200
Г	19740	5240	2610	6710	1360	35710	7600	3700	18730

**Продовж. додатку М**

СГЦ	В а р і а н т и								
	10	11	12	13	14	15	16	17	18
А	32600	16220	36240	31240	19310	36280	18310	3480	17320
Б	9720	31530	19320	25630	37640	73140	6140	25300	19660
В	2610	56390	45360	22390	6750	32600	22730	12720	12730
Г	15330	1870	74900	4720	3240	2170	8850	38160	1750

**Продовж. додатку М**

СГЦ	В а р і а н т и								
	19	20	21	22	23	24	25	26	27
А	30640	48730	28340	21430	25670	43700	21510	29950	28430
Б	6150	17320	14720	43760	23240	31260	19630	25320	43240
В	9260	24610	76810	16310	31620	1350	3440	31840	18650
Г	8640	6560	31930	26180	3730	27490	16720	5110	48320

**Продовж. додатку М**

СГЦ	В а р і а н т и								
	28	29	30	31	32	33	34	35	36
А	43940	11260	32420	3560	26430	95320	27240	17390	16240
Б	41320	65610	2150	31400	63380	44730	41630	41420	28700
В	3120	31430	28410	77950	9450	21350	5420	3640	68120
Г	28400	42850	38930	45320	69810	76840	3180	15360	52900