Ф 03-67

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький фаховий коледж
Національного університету «Київський авіаційний інститут»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Заступник начальника коледжу
з навчально-методичної роботи
_____ Галина ДАНИЛІНА
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)
«31» 08 2026 р.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

з навчальної дисципліни «Стратегічне управління»
(назва навчальної дисципліни)
спеціальності 073 «Менеджмент»
(код та назва спеціальності)
освітнього ступеня бакалавр

Кривий Ріг
2026

Методичні вказівки до проведення практичних занять для здобувачів освіти денної форми навчання з навчальної дисципліни «Стратегічне управління»,
(назва навчальної дисципліни)
складені на основі навчальної програми, затвердженої «31» 08 2026р.
та навчального плану НБ(ТП)-40/03.12-043/24,
затвердженого «30» 05 2024р.

Укладач: викладач, к.е.н., спеціаліст вищої категорії ,викладач-методист Смирнова Надія Вікторівна
(посада, наук..ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Методичні вказівки до проведення практичних занять обговорено на засіданні циклової комісії менеджменту, логістики та транспортної інфраструктури
(повна назва циклової комісії)
Протокол № 13
від «16» 08 2026 р.
Голова циклової комісії
(підпис) Надія СМИРНОВА
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

ПОГОДЖЕНО
Завідувач
навчально-методичного кабінету
(підпис) Марина КОЛЬЧАК
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)
«17» 08 2026 р.

1 Вступ

Дані методичні вказівки призначені для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» для підготовки до практичних занять з навчальної дисципліни «Стратегічне управління».

Мета вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне управління» – сформувати у здобувачів вищої освіти комплекс знань щодо сутності і організації планової роботи на підприємстві в частині стратегічного планування з паралельним аналізом факторів його зовнішнього середовища, а також допомогти їм у самостійній роботі з вивчення проблем складення, реалізації та аудиту стратегічних плані розвитку підприємства.

Методичні вказівки складені відповідно до робочої програми навчальної дисципліни і відтворюють її архітектуру.

2 Тематичний план практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	Семестр
1	2	3	4
8 семестр			8
Розділ №1. «Теоретичні основи дисципліни»			
1.1	Об'єкт, предмет і завдання дисципліни	2	
1.2	Елементи системи стратегічного управління	2	
1.3	Місія і цілі підприємства	2	
1.4	Ієрархія стратегій підприємства	2	
1.5	Управління стратегічною конкурентоспроможністю	2	
	Всього за розділом №1	10	
Розділ №2. «Аналіз та розроблення стратегій підприємства»			
2.1	Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства	2	
2.2	Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства	2	
2.3	SWOT-аналіз	2	
2.4	СПЕЙС-матриця	2	
2.5	Альтернативні стратегії розвитку підприємства	2	
2.6	Конкурентні і базові стратегії розвитку підприємства	2	
2.7	Бізнес-стратегії матриці БКГ	2	
2.8	Модель GE/McKinsey	2	
2.9	Стратегії функціональних підсистем підприємства	2	
2.10	Плани стратегічного розвитку підприємства	2	
	Всього за розділом №2	20	
Розділ №3. «Реалізація і аудит стратегій підприємства»			
3.1	Реалізація стратегічних планів підприємства	2	
3.2	Аудит реалізації стратегії підприємства	1	
	Всього за розділом №3	3	
Всього за 8 семестр		33	
Всього за навчальною дисципліною		33	

3 Практичні заняття

РОЗДІЛ №1. «ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИСЦИПЛІНИ»

Практичне заняття №1.1

Тема роботи: «Об'єкт, предмет і завдання дисципліни»

Мета роботи: сформувати уявлення щодо об'єкту, предмету і завдання навчальної дисципліни «Стратегічне управління»

План

1. Розглянути об'єкт, предмет і завдання дисципліни
2. З'ясувати стратегічний аспект управління організацією

Питання для обговорення:

1. Що таке стратегія підприємства?
2. Що є об'єктом, предметом, і метою вивчення дисципліни?
3. На які питання відповідає стратегічне управління?
4. Які терміни є визначальними в курсі стратегічного управління?
5. Що таке системний підхід в стратегічному управлінні?
6. Які фактори середовища організації відносяться до внутрішніх, а які до зовнішніх?
7. Що передбачає стратегічний аспект розвитку організації?

Література: Л.1-Л.7.

Практичні завдання

Завдання 1. Розробіть стратегію подальшого розвитку авіаційного/промислового підприємства чи суб'єкту малого підприємництва (на вибір) з урахуванням системного підходу.

Завдання 2. Які б фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства ви б враховували при розробці стратегії його подальшого розвитку? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 3. Компанія, що виробляє побутову техніку, помітила зниження частки ринку через появу нових конкурентів із дешевшими продуктами. Керівництво вирішило переглянути стратегію розвитку на наступні 5 років.

Проаналізуйте ситуацію та запропонуйте, які кроки стратегічного управління необхідно здійснити, щоб забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Вкажіть, які елементи стратегічного управління (місія, стратегічні цілі, стратегія, конкурентні переваги) повинні бути переглянуті першочергово.

Завдання 4. Використовуючи методологічні підходи стратегічного управління, проаналізуйте компанію із заданим описом:

− підприємство є середнім, виробляє програмне забезпечення для малого бізнесу;

− внутрішні ресурси: команда з високою кваліфікацією, обмежений бюджет на маркетинг;

− зовнішнє середовище: зростаюча конкуренція, зміни у вимогах клієнтів до функціоналу продукту, швидкий розвиток технологій.

Визначте, який підхід до стратегічного управління (класичний, еволюційний, поведінковий, ресурсний, інституційний, процесний) буде найбільш ефективним для цієї компанії та обґрунтуйте свій вибір.

Завдання 5. Виберіть будь-яку організацію, з якою ви знайомі (школа, магазин, стартап, благодійна організація) і виконайте наступне:

1. Сформулюйте коротку місію та бачення організації.
2. Визначте 2–3 стратегічні цілі на найближчі 3–5 років.
3. Опишіть хоча б одну конкурентну перевагу або сильну сторону організації.

4. Проаналізуйте, які методи стратегічного аналізу (SWOT, PEST, ресурсний аналіз) можна застосувати для оцінки ситуації і обґрунтуйте вибір

Практичне заняття №1.2

Тема роботи: «Елементи системи стратегічного управління»

Мета роботи: з'ясувати сутність елементів системи стратегічного управління

План

1. Сформувати уявлення щодо призначення стратегічного управління
2. Розглянути елементи системи стратегічного управління

Питання для обговорення:

1. Яке призначення стратегічного управління для розвитку підприємства?
2. Чим є стратегічне планування в системі стратегічного управління?
3. Які переваги використання стратегічного планування?
4. З яких етапів складається стратегічне управління організацією?
5. З якими функціями менеджменту пов'язане стратегічне планування?
6. На які питання дозволяє знайти відповідь стратегічне планування при формуванні місії підприємства?
7. Які вимоги висуваються до формування місії підприємства?

Література: Л.1-Л.7.

Практичні завдання

Завдання 1. Розробіть план стратегічного розвитку авіаційного/промислового підприємства чи суб'єкту малого підприємства (на вибір) і тактичні заходи по його досягненню.

Завдання 2. Сформулюйте місію авіаційного/промислового підприємства чи суб'єкту малого підприємництва (на вибір). Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 3. Порівняйте три етапи розвитку стратегічного менеджменту:

1. Довгострокове планування.
2. Стратегічне планування.
3. Стратегічне управління.

У вигляді короткої таблиці або опису визначте:

− основну мету кожного етапу;
− ключові інструменти, що використовувались;
− головні обмеження підходу.

Викладіть свої думко відносно того, чому еволюція управлінських концепцій була необхідною.

Завдання 4. Підприємство протягом останніх років планувало свою діяльність жорстко та на тривалий час наперед, однак нині стикається з нестабільністю попиту та агресивною конкуренцією.

Яку модель стратегічного підходу варто застосувати в сучасних умовах – довгострокове планування, стратегічне планування чи стратегічне управління?

Поясніть вибір:

− які ризики долає цей підхід?
− які нові інструменти та механізми потрібно впровадити підприємству?

Завдання 5. Створіть візуальну або описову «хронологічну шкалу» еволюції стратегічного менеджменту (мінімум 5 етапів):

− назва кожного етапу;
− ключова характеристика;

− приклади методів / концепцій (наприклад bcg, swot, стратегічна гнучкість).
Які тенденції на ваш погляд є визначальними для управління у XXI столітті.

Практичне заняття №1.3

Тема роботи: «Місія і цілі підприємства»
Мета роботи: сформувати уявлення щодо призначення цілей і місії підприємства

План

1. З'ясувати сутність стратегії і розвитку підприємства
2. Сформувати уявлення щодо сутності і значення місії підприємства
3. Визначити особливості стратегічних цілей і завдань
4. Встановити вимоги до цілей підприємства

Питання для обговорення:

1. Що таке стратегічне бачення і яке його призначення?
2. Яка відмінність пошукових і нормативних прогнозів?
3. Що визначає стратегічне бачення, розроблене на основі місії підприємства?
4. Чим є місія підприємства?
5. Що повинна забезпечувати місія підприємства?
6. Як можна визначити стратегічні цілі?
7. Чим є фінансові і стратегічні цілі?
8. На які питання дозволяє знайти відповіді стратегічне управління?
9. Назвіть та охарактеризуйте вимоги до цілей підприємства.

Література: Л.1-Л.7.

Практичні завдання

Завдання 1. Розробіть фінансові цілі для авіаційного підприємства чи суб'єкту малого підприємництва. Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 2. Визначить найбільш перспективні фінансові і стратегічні цілі для авіаційного підприємства чи суб'єкту малого підприємництва. Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 3. Складіть таблицю, у якій порівняйте три рівні стратегічного управління за такими параметрами:
− основні завдання;
− часовий горизонт планування;
− тип прийнятих рішень;
− приклади стратегій та інструментів.
Викладіть свої думки щодо того, як взаємодія рівнів впливає на ефективність організації.

Завдання 4. Підприємство має складну структуру з декількома підрозділами, відділом маркетингу, виробництвом та логістикою. На ринку з’явилися нові технології, а конкуренти пропонують інноваційні продукти.
Питання:
1. Які підсистеми організації потрібно адаптувати першочергово?
2. Які принципи системності та адаптивності варто застосувати для підтримки конкурентоспроможності?
3. Як можна забезпечити узгодженість між корпоративним, бізнесовим та функціональним рівнями управління у цій ситуації?

Завдання 5. Створіть схему, яка відображає:
− основні підсистеми організації (соціально-кадрову, техніко-технологічну, економічну тощо);

− взаємозв’язки між підсистемами;
− взаємодію із зовнішнім середовищем (постачальники, споживачі, конкуренти);
− рівні стратегічного управління.
Яка підсистема відповідає за створення цінності, а яка адаптується до змін?

Практичне заняття №1.4

Тема роботи: «Ієрархія стратегій підприємства»
Мета роботи: визначити особливості рівнів стратегій підприємства

План

1. Розглянути рівні і стадії розроблення стратегії
2. Визначити особливості корпоративної і ділової стратегії підприємства
3. З'ясувати особливості функціональної і виробничої стратегії

Питання для обговорення:

1. Назвіть та охарактеризуйте рівні стратегії підприємства.
2. Назвіть стадії розроблення стратегії підприємства.
3. Що таке корпоративна стратегія підприємства?
4. Хто відповідає за розроблення корпоративної стратегії підприємства?
5. Що таке ділова стратегія підприємства?
6. Які конкурентні переваги надає ділова стратегія підприємства?
7. Назвіть напрями конкурентної стратегії підприємства.
8. Які відмінності і переваги функціональної і виробничої стратегії підприємства?

Література: Л.1-Л.7.

Практичні завдання

Завдання 1. Розробіть конкурентну стратегію для авіаційного підприємства чи суб'єкту малого підприємства. Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 2. Розробіть виробничу стратегію для промислового підприємства чи суб'єкту малого підприємництва. Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 3. Підготуйте детальний план управління змінами для організації, яка впроваджує нову стратегічну ініціативу. План повинен включати: аналіз необхідності змін, формування бачення змін, деталізацію заходів та ресурсів, комунікаційну стратегію, механізми залучення персоналу та мотиваційні інструменти.
Визначте можливі форми опору (пасивний та активний) та запропонуйте методи їх подолання, використовуючи приклади з реальних організацій або кейсів. Опишіть роль керівництва на кожному етапі змін і способи закріплення нових правил у корпоративній культурі.

Завдання 4. Ви – представник консалтингової фірми, яка працює з виробничим підприємством, що зіткнулося з проблемами скорочення попиту та збільшенням витрат в Україні. Для збереження бізнесу власники підприємства ухвалили рішення про реструктуризацію підприємства.
Ваше завдання, як бізнес-консультанта:
1) Проаналізувати основні проблеми підприємства.
2) Розробити план змін, що включає:
- зниження витрат без втрати якості продукції;
- автоматизацію та цифровізацію виробничих процесів;
- оптимізацію кадрової політики.
3) Запропонуйте методи комунікації змін для персоналу та способи подолання опору працівників.

Практичне заняття №1.5

Тема роботи: «Управління стратегічною конкурентоспроможністю»

Мета роботи: розглянути особливості процесу управління стратегічною конкурентоспроможністю

План

1. З'ясувати сутність взаємозв'язку конкуренції і бізнесу
2. Розглянути базові конкурентні стратегії
3. Визначити особливості формування ланцюжку і системи вартості
4. Встановити вимоги, що висуваються до формування стратегій

Питання для обговорення:

1. Надайте визначення поняттю «конкурентоспроможність».
2. Які конкурентні сили діють на ринку згідно М. Портера?
3. Назвіть одержання конкурентних переваг підприємства.
4. Що є умовами досягнення конкурентних переваг високого рівня?
5. Що таке базова конкурентна стратегія?
6. Які стратегії охоплює концепція БКС?
7. Чим є ланцюжок вартості? Надайте характеристику ланцюжку вартості за М. Портером.
8. Яка взаємозалежність між окремими ланцюжками вартості (за М. Портером)?
9. Назвіть та охарактеризуйте вимоги до стратегій.

Література: Л.1-Л.7.

Практичні завдання

Завдання 1. Складіть перелік конкурентних сил, що діють на ринку авіаційних послуг. Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 2. Розробіть ланцюжок вартості для продукції/послуг авіаційного підприємства чи суб'єкту малого підприємництва.

Завдання 3. Оберіть конкретне підприємство (реальне або умовне) і визначте його рівень конкурентоспроможності потенціалу – від першого до четвертого.
Оцініть, які внутрішні ресурси та компетенції забезпечують поточний рівень, а також проаналізуйте вплив зовнішнього середовища на конкурентоспроможність.
Поясніть, які кроки та управлінські рішення можуть підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, покращити його позиції на ринку та зміцнити потенціал для довгострокового зростання.

Завдання 4. Виберіть конкретний продукт або послугу підприємства та визначте його зовнішні та внутрішні конкурентні переваги.
Проаналізуйте, як ці переваги впливають на позиції підприємства на ринку та на його фінансові результати.
Оцініть, які з переваг є найбільш стійкими і довгостроковими, а які вразливі до дій конкурентів.
Складіть пропозиції щодо заходів, які дозволять утримати або підсилити конкурентні переваги, враховуючи зміну ринкової кон’юнктури та потенційні загрози від нових конкурентів або товарів-замінників.

Завдання 5. Ваше підприємство зазнало значних труднощів через війну: частина виробничих потужностей була втрачена (які знаходились в зоні активних бойових дій), постачання сировини стало нестабільним, частина працівників не повернулась в місто, а частина клієнтів втратилася. Ви приймаєте рішення перенести виробництво в безпечніший регіон або за кордон, а також розширити експортні ринки.

Завдання:
1) проаналізувати основні проблеми та обґрунтувати необхідність релокації та пошуку нових ринків;
2) розробити комплексний план релокації підприємства та виходу на нові ринки, враховуючи можливі ризики, фінансові аспекти, логістику та маркетингову стратегію.
Під час виконання завдання використовувати відомі вам методи аналізу конкурентного ринку, внутрішнього та зовнішнього середовища, фінансового, маркетингового аналізу тощо.

РОЗДІЛ №2. «АНАЛІЗ ТА РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА»

Практичне заняття №2.1

Тема роботи: «Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства»
Мета роботи: розглянути особливості здійснення стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства

План

1. Ознайомитися з особливістю комплексного аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства
2. Розглянути аналіз конкурентоспроможності витрат підприємства
3. Встановити особливості здійснення внутрішнього управлінського аудиту

Питання для обговорення:

1. З якою метою проводиться стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства?
2. Яка структура стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства?
3. На які питання слід знайти відповіді при проведенні стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства?
4. Які методи можна використовувати для проведення стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства?
5. Що розуміється під оцінкою стратегічних і фінансових цілей?
6. Що є індикатором стратегічних і фінансових досягнень підприємства?
7. Які фактори впливають на кінцеві витрати підприємства?
8. Щ таке ланцюжок витрат підприємства? Як його побудувати?
9. Які характеристики має підприємство як відкрита система?
10. Що слід враховувати при аналізі керуючої системи?

Література: Л.1-Л.7.

Практичні завдання

Завдання 1. Побудуйте ланцюжок витрат авіаційного підприємства чи суб'єкту малого підприємництва. Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 2. Здійсніть внутрішньо управлінський аудит конкретного підприємства. Зробіть і обґрунтуйте висновки.

Завдання 3. Оберіть реальну організацію (можна власне місце роботи або умовний кейс). Опишіть, як у ній формувалася організаційна культура: роль засновників, керівників, історичні етапи розвитку, події чи кризи, які вплинули на зміну поведінкових норм.
Далі:
1. Виокремте щонайменше 5 елементів культури (цінності, правила взаємодії, стиль комунікацій, традиції тощо).
2. Поясніть, як ці елементи проявляються у повсякденній діяльності персоналу (наприклад, у прийнятті рішень, взаємодії, мотивації).
3. Проаналізуйте, чи є ця культура узгодженою і сильною, чи суперечливою та слабкою.

4. Зробіть висновок про те, як така культу

Завдання 4. Малий бізнес у сфері торгівлі/ послуг втрачає клієнтів через економічну та демографічну кризу. Власники планують змінити бізнес-модель, додавши майданчик продажів в мережі Інтернет та мобільний додаток.
Завдання:
1) Проведіть сценарний аналіз трьох можливих варіантів розвитку (оптимістичний, базовий, песимістичний).
2) Проаналізуйте необхідну кількість інвестицій та їх доцільність/ефективність/прибутковість
3) Запропонуйте маркетингові заходи для залучення нових клієнтів.

Практичне заняття №2.2

Тема роботи: «Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства»
Мета роботи: з'ясувати суть і особливості здійснення стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства

План

1. Надати характеристику зовнішньому середовищу підприємства
2. Визначити критерії аналізу конкурентних сил у галузі
3. Встановити особливості аналізу факторів зовнішнього середовища
4. З'ясувати особливості багатофакторного і системного аналізу (PEST-аналіз)

Питання для обговорення:

1. Чим є зовнішнє середовище підприємства?
2. Який зміст моделі підприємства як відкритої системи?
3. Назвіть та охарактеризуйте фактори зовнішнього середовища підприємства.
4. Яке значення має конкурентоспроможність підприємства?
5. Які виділяють параметри конкурентоспроможності продукції?
6. Які фактори впливають на темп розвитку ринкової конкуренції?
7. Що слід робити для зменшення негативного впливу конкуренції на підприємство?
8. За якими параметрами здійснюється аналіз факторі зовнішнього середовища підприємства?
9. Які фактори відносяться до далекого оточення підприємства? Що таке PEST-аналіз?
10. Які фактори відносяться до близького оточення підприємства?

Література: Л.1-Л.7.

Практичні завдання

Завдання 1. Побудуйте схему підприємства як відкритої системи (модель М. Портера) на прикладі авіаційного/промислового підприємства чи суб'єкту малого підприємництва.

Завдання 2. Здійсніть багатофакторний і системний аналіз (PEST-аналіз) авіаційного/ промислового підприємства чи суб'єкту малого підприємництва. Зробіть висновки.
Завдання включає:
− виявлення основних факторів політичного, економічного, соціального, технологічного, екологічного та правового впливу на діяльність підприємства;
− оцінку потенційних загроз і можливостей для бізнесу;
− побудову матриці впливу зовнішніх факторів на ключові стратегічні напрямки.
Після аналізу розробіть пропозиції щодо стратегічних заходів підприємства для мінімізації ризиків та максимально ефективного використання можливостей ринку. Поясніть, як запропоновані дії можуть вплинути на конкурентоспроможність та стійкість компанії.

Завдання 3. Компанія «Альфа» має три бізнес-одиниці: виробництво меблів, логістичний підрозділ і відділ продажів. Керівництво розробляє головну стратегію розвитку компанії на

наступні 5 років, включаючи розширення ринку збуту та зростання прибутку на 20%.
Питання:
1. Визначте, яка стратегія відповідає головній стратегії компанії, а які – стратегіям бізнес-одиниць та функціональним стратегіям.
2. Як можна забезпечити синергію між підрозділами для досягнення загальної мети?

Завдання 4. Підприємство «Бета» планує збільшити свою частку на ринку побутової техніки. Розглядаються три варіанти стратегії: концентрація на існуючому продукті та ринку, вертикальна інтеграція із придбанням постачальника комплектуючих та диверсифікація асортименту шляхом випуску нових продуктів.
Питання:
1. Вкажіть, до якого виду стратегій розвитку належить кожен варіант.
2. Який варіант стратегії є найбільш ризикованим і чому?
3. Які фактори слід врахувати при виборі стратегії для досягнення конкурентних переваг?

Завдання 5. Ваше підприємство зіштовхнулося з одночасними викликами: економічною кризою, що призвела до зниження купівельної ефективності споживачів та падіння попиту; дефіцитом кваліфікованих кадрів через відтік робочої сили; логістичними труднощами, що спричинили перебої у постачанні сировини та збільшення витрат. Керівництво ухвалило рішення про розробку антикризового плану для стабілізації діяльності підприємства та мінімізації ризиків.
Завдання:
1) Проаналізувати проблеми: основні фактори, що впливають на фінансовий стан підприємства, робочу силу та логістику; аналіз конкурентів на ринку та адаптаційні можливості підприємства;
2) Запропонувати заходи для антикризової стратегії, зокрема щодо: оптимізації витрат, управління персоналом, оптимізації логістичних процесів;
3) Запропонувати та обґрунтувати джерела фінансування антикризової стратегії

Практичне заняття №2.3

Тема роботи: «SWOT-аналіз»
Мета роботи: розглянути особливості здійснення SWOT-аналізу підприємства

План

1. З'ясувати елементи та особливості заповнення полів матриці SWOT-аналізу

Питання для обговорення:

1. Що допомагає визначити матриця SWOT-аналізу?
2. З яких частин складається матриця SWOT-аналізу?
3. Що відноситься до сильних і слабких сторін підприємства?
4. Чим є можливості і загрози підприємства?
5. На що спрямовані стратегії на перетині ключових полів матриці SWOT-аналізу?

Література: Л.1-Л.7.

Практичне завдання

Завдання 1. Складіть матрицю SWOT-аналізу для авіаційного/промислового підприємства чи суб'єкту малого підприємництва. Проаналізуйте результати. Зробіть висновки.

Завдання 2. Для обраного підприємства проаналізуйте, які внутрішні ресурси та компетенції створюють конкурентні переваги, а які слабкі сторони потребують покращення.
Додатково оцініть, які зовнішні чинники можуть посилити або знизити конкурентні позиції підприємства, і запропонуйте конкретні дії для ефективного використання можливостей та нейтралізації загроз.

Завдання 3. На основі внутрішнього та зовнішнього аналізу підприємства (SWOT-аналізу) сформуйте щонайменше три стратегічні альтернативи розвитку підприємства. Для кожної альтернативи визначте:
− основні напрямки дій (інновації, розвиток нових продуктів, вихід на нові ринки тощо);
− необхідні ресурси (фінансові, людські, технологічні);
− потенційні ризики та можливості реалізації стратегії;
− очікувані результати для бізнесу.
Порівняйте альтернативи за критеріями доцільності, ресурсозабезпеченості та відповідності стратегічним цілям підприємства. Визначте, яка стратегія є пріоритетною, та обґрунтуйте свій вибір. Додатково запропонуйте короткий план впровадження обраної стратегії на перші 12 місяців.

Завдання 4. Уявіть, що держава запроваджує програму підтримки виробничих підприємств через використання таких інструментів:
− часткова компенсація відсотків за кредитами; − державні гранти на інновації;
− регіональні програми на екологічну модернізацію виробництва;
− податкові канікули на 2 роки.
Необхідно оцінити, які з інструментів мають найбільший вплив на розвиток підприємств. Описати короткострокові та довгострокові ефекти кожного інструменту для вашого бізнесу.

Завдання 5. Провести аналіз бюджетних видатків в Україні за останні 3 роки:
- оцінка структури державного бюджету (освіта, інфраструктура, підтримка бізнесу, соціальні виплати);
- аналіз темпів зміни видатків на розвиток господарської діяльності.
Дані надати у вигляді таблиць, рисунків. Зробити висновок про пріоритети державної політики щодо бізнесу.

Практичне заняття №2.4

Тема роботи: «СПЕЙС-матриця»
Мета роботи: з'ясувати суть та особливості складання СПЕЙС-матриці

План

1. Ознайомитися з сутністю та структурними елементами СПЕЙС-матриці

Питання для обговорення:

1. Які переваги має СПЕЙС-матриця?
2. Які групи показників використовуються при побудові СПЕЙС-матриці?
3. Які фактори сходять до груп показників СПЕЙС-матриці?
4. Як побудувати векторну систему СПЕЙС-матриці?
5. Що дозволяє визначити СПЕЙС-матриця?

Література: Л.1-Л.7.

Практичне завдання

Завдання 1. Проаналізуйте з допомогою СПЕЙС-матриці ринкові позиції і стратегії подальшого розвитку авіаційного/промислового підприємства чи суб'єкту малого підприємництва.
Визначте:
− які цілі сформульовані чітко, а які потребують уточнення;
− наскільки місія підприємства узгоджується з поточними цілями;
− які внутрішні фактори сприяють реалізації цілей, а які заважають.
Складіть таблицю відповідності місії, стратегічних цілей та рівнів управління (корпоративний, бізнес-одиниці, функціональний). На основі аналізу запропонуйте рекомендації щодо уточнення або перегляду місії та цілей, щоб вони були більш реалістичними та орієнтованими

на досягнення конкурентних переваг.

Завдання 2. Уявіть, що ви консультант або топ-менеджер, який аналізує готовність компанії до стратегічних змін.
Виконайте:
1. Оберіть стратегічну трансформацію (цифровізація, вихід на нові ринки, зміна бізнес-моделі, реструктуризація, впровадження інновацій).
2. Проаналізуйте, які елементи культури підтримують цю зміну, а які створюють опір чи ризики (страх, ієрархічність, низька ініціативність, розрив між словами та діями керівництва).
3. Запропонуйте комплекс заходів, які сприятимуть узгодженню культури зі стратегією: внутрішні комунікації, система символів і ритуалів, навчання, підтримка лідерів змін, корекція норм поведінки, впровадження нових практик і мотиваційних інструментів.
4. Складіть короткий план впровадження трансформацій (етапи, учасники, інструменти, очікувані результати) та оцініть можливі ризики.

Завдання 3. Оберіть 2 підприємства в будь-якій галузі, які є конкуруючими. Опишіть набір стратегій у різних сферах діяльності для обраних стратегій для отримання лідерства у обраній галузі.

Завдання 4. Оберіть 2 підприємства в одній галузі, що займають позиції лідера та нішера. Опишіть набір стратегій, які варто використовувати організаціям для забезпечення успіху на ринку.

Практичне заняття №2.5

Тема роботи: «Альтернативні стратегії розвитку підприємства»
Мета роботи: розглянути загальні принципи формування альтернативних стратегій розвитку підприємства

План

1. З'ясувати сутність та особливості альтернативних стратегій розвитку підприємства
2. Визначити особливості загальних принципів формування стратегій

Питання для обговорення:

1. Назвіть та охарактеризуйте альтернативи стратегічного розвитку підприємства.
2. За яких умов відбувається використання стратегічних альтернатив розвитку підприємства?
3. З урахуванням яких чинників розвитку підприємства відбувається формулювання ділової стратегії підприємства?
4. На які питання дозволяє надати відповідь стратегія подальшого розвитку підприємства?
5. Яке призначення стратегічного мислення?
6. Яким вимогам повинно відповідати стратегічне мислення?
7. Назвіть та охарактеризуйте етапи процесу вибору стратегії підприємства.

Література: Л.1-Л.7.

Практичні завдання

Завдання 1. Складіть перелік альтернативних стратегій розвитку авіаційного/промислового підприємства чи суб'єкту малого підприємництва. Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 2. Виберіть реальну або умовну організацію та проведіть детальний аналіз процесу реалізації її стратегічного плану. Опишіть ключові етапи впровадження стратегії, включаючи стратегічне планування ресурсів, операціоналізацію цілей, створення або адаптацію організаційної структури, комунікацію стратегії та моніторинг виконання.
Оцініть узгодженість цих елементів зі стратегічними пріоритетами та визначте, які механізми

(структура, ресурси, лідерство, корпоративна культура, мотивація) найбільше впливають на успіх реалізації. Поясніть, які ризики можуть виникнути під час реалізації та запропонуйте методи їх подолання.

Практичне заняття №2.6

Тема роботи: «Конкурентні і базові стратегії розвитку підприємства»

Мета роботи: з'ясувати сутність видів конкурентних і базових стратегій розвитку підприємства

План

1. Розглянути сутність основних конкурентних стратегій
2. Визначити особливості процесу вибору базових конкурентних стратегій

Питання для обговорення:

1. Що є конкурентними перевагами підприємства?
2. З чого складається конкурентна стратегія підприємства?
3. Назвіть та охарактеризуйте категорії стратегічних підходів до конкуренції.
4. Для яких елементів виробничо-господарської діяльності підприємства слід розробляти БКС?
5. Що є ринковою сферою для БКС?
6. Назвіть та охарактеризуйте види БКС.
7. Який алгоритм вибору БКС?

Література: Л.1-Л.7.

Практичні завдання

Завдання 1. Розробіть комплекс стратегічних заходів, що дозволять реалізувати конкурентні переваги авіаційного/промислового підприємства чи суб'єкту малого підприємництва.

Завдання 2. Сформулюйте базові конкурентні стратегії для авіаційного/промислового підприємства чи суб'єкту малого підприємництва.

Завдання 3. Оцінка впливу корпоративної культури на реалізацію стратегії та зміни Проведіть аналіз корпоративної культури обраної організації та її впливу на реалізацію стратегії. Визначте ключові цінності, норми, моделі поведінки та традиції, які сприяють або перешкоджають стратегічним змінам.

Опишіть, як культура може бути джерелом опору та які трансформаційні заходи необхідні для її адаптації до нових стратегічних цілей. Розробіть рекомендації щодо формування або зміни корпоративної культури, включаючи навчання, комунікації, систему мотивації та зміни структурних взаємодій.

Завдання 4. Уявіть, що ви фахівець зі стратегічного управління і вас запросила відома туристична компанія «А» проконсультувати її в галузі стратегічного управління. Ви маєте провести всебічне обстеження. З чого Ви почнете свою роботу?

– з аналізу фінансового стану фірми;
– з вивчення цілей фірми;
– з досконального аналізу діяльності вищого керівництва;
– з вивчення становища та поведінки фірми на ринку; – з аналізу потенціалу фірми;
– з аналізу структури фірми і системи взаємодії та комунікації підрозділів;
– з аналізу людського потенціалу фірми і системи управління.

Розставте характеристики діяльності фірми з точки зору їх значущості для стратегічного управління і черговості виконання етапів.

Практичне заняття №2.7

Тема роботи: «Бізнес-стратегії матриці БКГ»

Мета роботи: з'ясувати сутність та розглянути особливості ринкових позицій підприємства згідно матриці БКГ

План

1. Розглянути елементи системи бізнес-стратегій підприємства
2. З'ясувати особливості ринкових позицій підприємства згідно матриці БКГ

Питання для обговорення:

1. Що таке бізнес-стратегія?
2. Який алгоритм розроблення підприємницької бізнес-стратегії?
3. Як організаційна структура підприємств впливає на формування його бізнес-стратегії?
4. Назвіть типові варіанти бізнес-стратегії?
5. Що дозволяє визначити матриця БКГ?
6. Які залежності розглядає матриця БКГ?
7. Надайте характеристику позиціям підприємства згідно матриці БКГ.

Література: Л.1-Л.7.

Практичне завдання

Завдання 1. Проаналізуйте ринкову позицію авіаційного/промислового підприємства чи суб'єкту малого підприємництва з допомогою матриці БКГ. Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 2. Необхідно сформувати перелік внутрішніх бар'єрів на підприємстві (ресурсні, кадрові, культурні тощо).

Для кожного бар'єра потрібно визначити прояви (наприклад: низька 56 компетентність персоналу, нестача бюджету, опір змінам); описати наслідки для реалізації стратегії; запропонувати конкретні заходи для усунення кожного бар'єра.

Завдання 3. Необхідно розробити просту модель контролю реалізації стратегії:

− визначити ті показники, які необхідно моніторити (наприклад, клієнти, внутрішні процеси, розвиток персоналу);

− встановити періодичність вимірювання та відповідальні особи;

− описати процедуру реагування у разі відхилення фактичних результатів від цільових.

Завдання 4. Monobank – український необанк (тобто прямий банк, який працює виключно в Інтернеті без традиційних фізичних мереж філій), що обслуговує понад 6 млн клієнтів. Посідає № 3 в Google Play та № 4 в App Store серед найпопулярніших фінансових додатків України. Показник щоденно активних користувачів сягає 1,3 млн. Це роздрібний продукт АТ «Універсал Банк», який виник у рамках співпраці з командою Fintech Band 2018 року був визнаним найкращим українським FinTechстартапом за версією PaySpace Magazine Awards і «Необанком року» від FinAwards.

Перекази між картками цього продукту і на картки інших банків України (до 10 000 грн на місяць), а також оплата комунальних послуг та поповнення мобільного рахунку з власних коштів відбуваються без комісії. Якщо переказувати й знімати кредитні кошти, комісія становить 4%.

Однією з особливостей продукту є повернення частини суми від покупок – кешбек. Клієнт щомісяця може обрати 2 категорії та отримувати повернення певного відсотка (від 0,75% до 20%) від покупок у торговельних точках цієї категорії, а також необмежену кількість категорій партнерського кешбеку та отримувати повернення певного відсотка.

Як би ви охарактеризували конкурентну стратегію Monobank? Це стратегія лідерства за витратами? Стратегія диференціації? Стратегія оптимальної ціни? Крім того, чи вирішила компанія зосередитись на вузькому сегменті ринку, чи націлена на масовий ринок? Поясніть

свою відповідь.

Практичне заняття №2.8

Тема роботи: «Модель GE/McKinsey»

Мета роботи: з'ясувати особливості аналізу стратегічного портфелю підприємства з допомогою моделі GE/McKinsey

План

1. Розглянути сутність моделі GE/McKinsey

Питання для обговорення:

1. Що допомагає визначити матриця McKinsey?
2. Хто є розробниками матриці McKinsey?
3. Які дані зазначаються по осях матриці McKinsey?
4. Назвіть види конкурентоспроможності підприємства згідно матриці McKinsey.
5. Охарактеризуйте бізнес-позиції підприємства згідно матриці McKinsey.

Література: Л.1-Л.7.

Практичне завдання

Завдання 1. З допомогою моделі McKinsey проаналізуйте стратегічний портфель авіаційного/промислового підприємства чи суб'єкту малого підприємництва.

Завдання 2. На основі реальних або умовних даних підприємства потрібно:
− скласти таблицю ключових показників (наприклад: прибуток, частка ринку, рівень інноваційності, задоволеність клієнтів);
− визначити зміну цих показників протягом двох періодів реалізації стратегії;
− сформулювати висновок, чи призвела система стратегічного управління до покращення результатів.

Завдвння 3. Визначте компанію з високим рівнем вертикальної інтеграції (окрім Tesla), якот Apple, або Netflix. Оцініть вплив рішення про вертикальну інтеграцію на компанію, відповівши на наступні запитання:
– Які нові ресурси чи здібності, якщо такі були, повинна була розвинути фірма, щоб почати цю нову діяльність?
– Який вплив мало рішення почати цю діяльність на його здатність координувати роботу з іншими пов’язаними видами діяльності всередині фірми?
– Як це рішення вплинуло на постачальників або клієнтів?

Завдання 4. Уявіть собі, що Ви директор підприємства, яке знаходиться в ситуації вибору з двох стратегічних альтернатив:
1) запровадити прогресивну технологію, скоротивши значну кількість робочих. В цьому випадку істотно підвищиться прибуток, з'явиться можливість подальшої реконструкції підприємства, поліпшення умов праці, збільшиться заробітна плата працівників, які залишилися на підприємстві, зросте фонд для вирішення соціальних завдань;
2) відмовитися від впровадження прогресивної технології і відтворювати стару, не скорочувати робітників, миритися з наслідками, протилежними тим, які може дати перша альтернатива.
Питання:
а) Яка реакція буде на кожну з представлених альтернатив таких соціальних груп працюючих на підприємстві: робітників і ІТП, чоловіків і жінок, молодих і літніх працівників? Хто і яку стратегію буде підтримувати і чому?
б) Який вплив на вибір

Завдання 5. Використовуючи ресурси та джерела в Інтернеті, визначте та опишіть три ключові стратегії, які General Motors використовує для конкуренції в Китаї

Практичне заняття №2.9

Тема роботи: «Стратегії функціональних підсистем підприємства»

Мета роботи: розглянути та сформувати уявлення щодо сутності та особливостей розроблення стратегій функціональних підсистем підприємства

План

1. З'ясувати особливості розроблення виробничих стратегій
2. Розглянути процес розробки стратегії управління персоналом
3. Визначити алгоритм розроблення фінансової стратегії
4. Встановити етапи розроблення корпоративної стратегії

Питання для обговорення:

1. Назвіть підсистеми корпоративної стратегії.
2. Що таке виробнича стратегія підприємства?
3. З якими видами діяльності підприємства пов'язана його виробнича діяльність?
4. Чим визначається кінцева ефективність виробничої стратегії підприємства?
5. Який алгоритм формування виробничої стратегії підприємства?
6. Назвіть критерії постановки цілей виробничої стратегії підприємства.
7. Що повинен містити опис виробничої стратегії підприємства?
8. Чим є стратегія управління персоналом?
9. Яке призначення стратегії управління персоналом?
10. Що є основою стратегії управління персоналом?
11. З яких етапів складається стратегічна програма підприємства?
12. Що таке фінансова стратегія підприємства?
13. Назвіть та охарактеризуйте особливості фінансової стратегії.
14. Який алгоритм побудови фінансової стратегії?
15. Які особливості розробки корпоративної стратегії підприємства?

Література: Л.1-Л.7.

Практичні завдання

Завдання 1. Розробіть виробничу стратегію туристичної фірми

Завдання 2. Обґрунтуйте елементи стратегії управління персоналом авіаційного конструкторського бюро.

Завдання 3. Сформулюйте фінансову стратегію банківської організації.

Завдання 4. Складіть корпоративну стратегію для суб'єкту малого підприємництва.

Завдання 5. Припустимо, ви відповідаєте за розробку стратегії для міжнародної компанії, що продає продукцію в 50 різних країнах світу. Одне з питань, з якими ви стикаєтесь, – це використовувати багатонаціональну стратегію, глобальну стратегію чи транснаціональну стратегію.

а. Якщо ваша компанія виробляє смартфони, які з цих стратегій, на вашу думку, варто використовувати? Чому?

б. Якщо ваша компанія виробляє сухі та консервовані супи, чи може багатонаціональна стратегія бути більш доцільною, ніж глобальна стратегія чи транснаціональна стратегія? Чому так або чому ні?

в. Якщо ваша компанія виробляє велику побутову техніку, таку як пральні машини, духовки та холодильники, яку стратегію, на вашу думку краще використовувати – багатонаціональну стратегію, глобальну стратегію чи транснаціональну стратегію? Чому?

Практичне заняття №2.10

Тема роботи: «Плани стратегічного розвитку підприємства»

Мета роботи: з'ясувати особливості етапів розроблення плану стратегічного розвитку підприємства

План

1. Розглянути призначення і склад стратегічного плану підприємства
2. Сформувати уявлення щодо технології розробки стратегічних планів
3. Визначити особливості здійснення оцінки плану

Питання для обговорення:

1. Що є головною метою корпоративної стратегії?
2. Що таке стратегічне управління?
3. На які питання дозволяє відповісти стратегічний маркетинг?
4. Яке призначення стратегічного маркетингу?
5. Що таке стратегічне планування?
6. Яка специфіка стратегічного планування?
7. З чого починається стратегічне планування?
8. З яких розділів складається план стратегічного розвитку підприємства?
9. На які питання дає відповідь процес розроблення стратегічних планів?
10. Назвіть етапи розроблення стратегічного плану?
11. Які особливості управління за цілями?
12. З яких елементів складається процес управління за цілями?
13. Назвіть типові цілі керівника за програмою МВО.
14. Яке призначення розробки планів?
15. З яких стадій складається процес розробки планів?

Література: Л.1-Л.7.

Практичне завдання

Завдання 1. Окресліть основні напрями стратегічного плану авіаційного/промислового підприємства чи суб'єкту малого підприємництва. Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 2. Необхідно сформувати перелік внутрішніх бар’єрів на підприємстві (ресурсні, кадрові, культурні тощо).

Для кожного бар’єра потрібно визначити прояви (наприклад: низька 56 компетентність персоналу, нестача бюджету, опір змінам); описати наслідки для реалізації стратегії; запропонувати конкретні заходи для усунення кожного бар’єра.

Завдання 3. Опишіть плюси і мінуси кожного способу виходу на зовнішні ринки (експорт, продаж ліцензій, франчайзинг, дочірня компанія, стратегічні альянси). Наведіть приклад для кожного способу виходу.

РОЗДІЛ №3. «РЕАЛІЗАЦІЯ І АУДИТ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА»

Практичне заняття №3.1

Тема роботи: «Реалізація стратегічних планів підприємства»
Мета роботи: розглянути особливості реалізації стратегічних планів підприємства

План

1. З'ясувати сутність та призначення контролю і регулювання виробництва
2. Визначити особливості оцінки реалізації стратегії і ефективності діяльності підприємства

Питання для обговорення:

1. На які питання має відповідати контроль?
2. Як повинна бути організована система контролю на підприємстві з позиції керуючої і керованої системи?
3. Що таке контроль?
4. Які основні завдання контролю?
5. Назвіть види контролю.
6. На які питання відповідають показники результативності стратегії підприємства?
7. Назвіть та охарактеризуйте показники результативності стратегії підприємства.
8. Які фактори слід аналізувати при оцінці реалізації стратегії підприємства?
9. За якими показниками слід аналізувати структуру підприємства?
10. Назвіть та охарактеризуйте оціночні показники визначення ефективності діяльності підприємства.

Література: Л.1-Л.7.

Практичне завдання

Завдання 1. На основі існуючих підходів до оцінки стратегічних планів підприємства визначить набір методів, використання яких є доцільним для оцінки результатів діяльності авіаційного/промислового підприємства чи суб'єкту малого підприємництва. Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 2. Необхідно розробити просту модель контролю реалізації стратегії:
− визначити ті показники, які необхідно моніторити (наприклад, фінанси, клієнти, внутрішні процеси, розвиток персоналу);
− встановити періодичність вимірювання та відповідальні особи;
− описати процедуру реагування у разі відхилення фактичних результатів від цільових.

Завдання 3. L'Oréal продає 32 бренди косметики, ароматів та засобів для догляду за волоссям у 130 країнах. Міжнародна стратегія компанії передбачає виготовлення цієї продукції на 42 заводах, розташованих у всьому світі.
Міжнародна стратегія L'Oréal висвітлена на веб-сайті компанії https://careers.loreal.com/en_US/content/Operations?3_4_3=126 та в прес-релізах, річних звітах та презентаціях.
Перегляньте вебсайт компанії і подумайте: Чому компанія вирішила відкривати дочірні підприємства за кордоном? Можливо, існують більші стратегічні переваги при виході на іноземні ринки за допомогою експорту?

Задання 4. Johnson & Johnson, багатонаціональна компанія товарів догляду, яка відповідає за виробництво медичних, фармацевтичних і споживчих товарів, є лідером у просуванні децентралізованої структури управління. Пошукайте в Інтернеті додаткову інформацію про продукти компанії, виробничу діяльність та лідерство. Чому Johnson & Johnson є (або не є) прикладом стратегії децентралізованого управління? Опишіть переваги та недоліки

децентралізованої системи управління на прикладі Johnson & Johnson. Для чого її застосовують? Чи було це ефективним засобом прийняття рішень для компанії?

Практичне заняття №3.2

Тема роботи: «Аудит реалізації стратегії підприємства»

Мета роботи: з'ясувати особливості аудиту реалізації стратегії підприємства

План

1. Розглянути проблеми стратегічного планування
2. Сформувати уявлення щодо стратегічної рефлексії і ефективності

Питання для обговорення:

1. Які стадії життєвого циклу проходить підприємство?
2. Назвіть причини і мотиви кризових явищ.
3. Які дії допомагають визначити підприємству чого йому не вистачає?
4. Які основні помилки і недоліки більшості керівників підприємства?
5. Чи потрібно враховувати можливість настання кризових явищ для підприємства? Чому?
6. Що таке рефлексія?
7. Яка ціль рефлексії як елемента стратегічного управління підприємством?
8. Які завдання «стратегічної» рефлексії підприємства?
9. На які питання дає відповідь оцінка за критеріями «стратегічності» і ефективності?

Література: Л.1-Л.7.

Практичне завдання

Завдання 1. Оцініть стратегічну рефлексію авіаційного/промислового підприємства чи суб'єкту малого підприємництва.

Завдання 2. Сформулюйте своє бачення доцільності застосування українськими підприємствами стратегічного планування, вказавши його переваги та недоліки. Які основні відмінності цієї системи від довгострокового планування, яка застосовувалась ними раніше?

Завдання 3. Виробниче підприємство хоче оцінювати ефективність стратегій, але не має системи збору достовірних даних. Які основні вимоги повинна виконувати система стратегічного контролю? Як відсутність системи впливає на прийняття рішень?

Завдання 4. Компанія впровадила нову стратегію диференціації, але поки не зрозуміло, наскільки вона ефективна. Які показники доцільно використовувати для оцінки стратегічних змін? Як ці показники допомагають приймати управлінські рішення?

4 Рекомендовані навчально-методичні матеріали

1. Деміхов О.І., Дегтѐрьова І.О. Стратегічне управління та управління змінами: конспект лекцій. – Київ: ННІМП УМО. 2023. – 128 с.
2. Кібік О., Котлубай В., Корнілова О., Добровольська В., Калмикова Н. Стратегічний менеджмент. Антикризове управління: практикум [Електронне видання]. – Одеса: Фенікс, 2024. – 106 с.
3. Криворучко О.М., Шинкаренко В.Г., Гетьман О.О. Стратегічне управління: навч. посіб. – Харків: ФОП Панов А.М., 2024. – 224 с.
4. Оболенцева Л.В., Писарева І.В. Менеджмент і адміністрування (Стратегічне управління): конспект лекцій для студентів 4 курсу денної та заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» спеціальності 073 − Менеджмент. – Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2021. – 130 с.

5. Сидоров О.А., Фісуненко Н.О., Альошина Т.В., Фоменко А.Є. Стратегічний менеджмент: підручник. – Дніпро: Арт-Прес, 2024, – 352 с.
6. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. – Харків: ХНУВС, 2021. – 208 с.
7. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент: конспект лекцій. – Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. – 165 с.