

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**  
**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ**

**Методичні рекомендації з організації самостійної роботи студентів**  
**з дисципліни «Стратегічне управління підприємством»**

за спеціальністю 051 «Економіка»  
спеціалізацією «Економіка підприємства»

Укладач: к.е.н., доцент, Коваленко Н.В.  
Методичні рекомендації з організації  
самостійної роботи студентів  
розглянуті та схвалені  
на засіданні кафедри економіки повітряного  
транспорту  
Протокол № 18 від «27» серпня 2018 р.  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Ареф'єва О.В.

## **Тема 1. Підприємство в стратегічному контексті**

### Питання для самостійної роботи:

1. Сучасна концепція ринкової орієнтації підприємства: клієнтоорієнтований характер діяльності, пріоритет нематеріальних активів над матеріальними і фінансовими, мережний принцип організації діяльності.
2. Підприємство як економічна організація та об'єкт управління.
3. Підприємство як активна організаційна, соціальна й економічна система: межі підприємства.
4. Основні концепції підприємства: неокласична, інституціональна, еволюційна, підприємницька.

### Література:

Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства / Р.М. Захарчин // Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlту\\_2014\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlту_2014_24).

Артеменко Л.П. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід / Л.П. Артеменко, О.В. Гук, Ж.М. Жигалкевич // Інвестиції: практика і досвід. 2009. № 19. С. 12–14.

Бельтюков Є.А. Ефективне енерговикористання – стратегія розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Є.А. Бельтюков, В.С. Швагірева // Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4. С. 23–27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2013\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_4_5).

Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти / В.А. Власенко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26 (1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmepi\\_2014\\_26\(1\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmepi_2014_26(1)_6).

Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Л. Григор'єва // Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 1. С. 116–124. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid\\_2013\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2013_1_14).

### Методичні рекомендації.

Здійснюється самостійне оволодіння студентом окремих положень за темою заняття:

- чотири типи підприємств: «технологічні», «кон'юнктурні», «маркетингові» та «підприємства технологічної атаки»;
- чинники, що визначають поведінку сучасної економічної організації;
- адаптивний і активний стилі стратегічної поведінки підприємства;
- сутність управлінської діяльності та структура механізму управління підприємством.

### Запитання та завдання для самоконтролю:

1. Стратегічний і операційний аспекти управління підприємством.
2. Можливості, котрі відкриває стратегічне управління.

3. Джерела конкурентних переваг сучасного підприємства: підходи до виявлення та формування.

4. Ресурсний підхід до пояснення природи фірми та її конкурентних переваг.

5. Діапазон джерел конкурентних переваг підприємства в контексті моделей його розвитку: «внутрішній розвиток — зовнішній розвиток», «організаційний розвиток — діловий розвиток».

## **Тема 2. Концепція та практика впровадження стратегічного управління на підприємствах**

### Питання для самостійної роботи:

1. Сутність стратегічного управління та його роль у забезпеченні розвитку підприємства.

2. Дефініція стратегічного управління.

3. Порівняння оперативного та стратегічного управління.

### Література:

Деєва К.А. Ресурси стратегії розвитку підприємства: управління фінансами – банківський аспект / К.А. Деєва, О.С. Лейко // Відповідальна економіка. 2012. Вип. 4. С. 118–122. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/viec\\_2012\\_4\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/viec_2012_4_41).

Захаркіна Л.С. Формування стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства (матричний підхід) / Л.С. Захаркіна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2011. № 1. С. 66–78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg\\_2011\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2011_1_9).

Золотаревський А.В. До питання методології визначення базової технології доступу наприкінцевого споживача для побудови стратегії розвитку вітчизняного підприємства інтернет-провайдера / А.В. Золотаревський // Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 8. С. 117–123. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2013\\_8\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_8_31).

Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства / С.А. Климчук // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2015. Вип. 33. С. 48–60.

Кобелев В.М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / В.М. Кобелев, Ю. В. Захарченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_42\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41).

### Методичні рекомендації.

Здійснюється самостійне оволодіння студентом окремих положень за темою заняття:

- основні завдання та змістовні елементи стратегічного управління;
- завдання стратегічного управління на підприємстві;

— етапи становлення стратегічного менеджменту як самостійної галузі наукових досліджень та управлінської практики.

#### Запитання та завдання для самоконтролю:

1. Основні протиріччя сучасного менеджменту.
2. Напрями та способи вирішення протиріч сучасного менеджменту.
3. Зарубіжний досвід впровадження стратегічного менеджменту.
4. Впровадження стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.
5. Українська практика планування діяльності та декларування цілей розвитку підприємств.
6. Проблеми розвитку вітчизняних підприємств.
7. Поширення управлінських технологій на вітчизняних підприємствах.

### **Тема 3. Стратегія підприємства: поняття та класифікація**

#### Питання для самостійної роботи:

1. Стратегія як ключова складова стратегічного менеджменту.
2. Поняття стратегії: багатоваріантність визначень.
3. Роль і місце стратегії в розвитку підприємства.
4. Концепція життєвого циклу організації.

#### Література:

Ареф'єва О. В. Управління потенціалом розвитку промислових Чайкова О.І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О.І. Чайкова // Вісник Міжнародного слов'янського університету. Сер. : Економічні науки. 2012. Т. 15, № 2. С. 42–46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VMSU\\_econ\\_2012\\_15\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VMSU_econ_2012_15_2_8).

Шастун С.В. Стратегія формування доходів як важливий інструмент забезпечення стійкого розвитку підприємства / С.В. Шастун // Економіка Крима. 2013. № 1. С. 136–141. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econkr\\_2013\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econkr_2013_1_28).

Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства / О.І. Кузьмак // Інноваційна економіка. 2016. № 1-2. С. 114–118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_1-2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20).

Сотник І.М. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства / І.М. Сотник, Ю.О. Мазін, О.В. Супрун // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 7(2). С. 98–104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2016\\_21\\_7\(2\)\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7(2)_23).

Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків / С.М. Клименко // Бізнес-Інформ. 2013. № 8. С. 343–347

#### Методичні рекомендації.

Здійснюється самостійне оволодіння студентом окремих положень за темою заняття:

- п'ятиетапна модель життєвого циклу організації;
- загальні стратегії підприємства на різних етапах життєвого циклу підприємства;
- поняття «стратегічного набору» підприємства.

Запитання та завдання для самоконтролю:

1. Класифікаційні ознаки стратегій підприємства.
2. Різновиди стратегій за динамікою цільових показників (стратегії розвитку та стратегії функціонування).
3. Різновиди стратегій за рівнем прийняття стратегічних рішень (корпоративні, ділові, функціональні стратегії).
4. Різновиди стратегій за об'єктами управління (продуктові та ресурсні стратегії).
5. Різновиди стратегій за концепцією досягнення конкурентних переваг (стратегії мінімізації витрат, диференціації та концентрації).
6. Різновиди стратегій за ступенем агресивності поведінки підприємства на ринку (активні та пасивні стратегії).
7. Різновиди стратегій за силою галузевої позиції організації (стратегії лідера та аутсайдера).
8. Різновиди стратегій за переважаючим типом управління (стратегії стабілізації, відстеження, програмного та оптимального управління).

#### **Тема 4. Стратегічний процес на підприємстві**

Питання для самостійної роботи:

1. Сутність стратегічного процесу на підприємстві.
2. Відмітні ознаки стратегічного процесу.
3. Стейкхолдери підприємства та їх інтереси.

Література:

Меркулов М.М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників / М.М. Меркулов // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2015. Т. 2, вип. 1. С. 47–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu\\_2015\\_2\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2015_2_1_7).

Писар Н.Б. Застосування методів прогнозування при формуванні стратегії розвитку підприємства / Н.Б. Писар // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2012. Вип. 8 (2). С. 175–183. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer\\_2012\\_8\(2\)\\_\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8(2)__31).

Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства / С.М. Ступчук // Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.

Суслов О.П. Моделювання стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О.П. Суслов, Б.О. Тішков // Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2012. Вип. 87. С. 265–275. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise\\_2012\\_87\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2012_87_23).

Холод С.Б. Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії розвитку [Електронний ресурс] / С.Б. Холод, С.В. Грушевський, О.Ю. Куянова // Вісник економічної науки України. 2014. № 2. С. 163–165. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu\\_2014\\_2\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2014_2_33).

Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства / О.С. Шавшин // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167–171.

#### Методичні рекомендації.

Здійснюється самостійне оволодіння студентом окремих положень за темою заняття:

- способи узгодження інтересів стейкхолдерів у стратегічному процесі;
- стратегічна рефлексія та її значення у стратегічному процесі підприємства;
- стратегічні дії як складова стратегічного процесу.

#### Запитання та завдання для самоконтролю:

1. Планові та менеджменти стратегії, їхні переваги та обмеження.
2. Етапи стратегічного процесу на підприємстві.
3. Результати стратегічного процесу.
4. Школи стратегії та їхня загальна характеристика.
5. Розвиток шкіл стратегії як віддзеркалення еволюції стратегічного управління.
6. Простір формування стратегічного процесу та його вимірність.
7. Типи стратегічного процесу на підприємстві в контексті основних протиріч сучасного стратегічного менеджменту.
8. Умови успішності стратегічного процесу на підприємстві.

**Тема 5. Стратегічні орієнтири підприємства: місія, візія, цілі. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.**

#### Питання для самостійної роботи:

1. Стратегічна орієнтація підприємства: сутність та призначення.

2. Місія та практика її визначення зарубіжними та вітчизняними підприємствами.
3. Простір конструювання місії підприємства.
4. Основні етапи конструювання місії підприємства.

#### Література:

Белова А. І. Розроблення та добір прикладного інструментарію стратегічного управління реструктуризацією підприємств / А. І. Белова // АгроСвіт. - 2014. - № 18. - С. 23-28.

Бруханський Р. Побудова методики стратегічного управлінського обліку на підприємствах / Р. Бруханський // Бухгалтерський облік і аудит. - 2014. - № 9. - С. 27-36.

Будько О. В. Система збалансованих показників та її інформаційне забезпечення в управлінні стратегією підприємства / О. В. Будько // Інвестиції: практика та досвід. - 2014. - № 18. - С. 51-55.

Вайсман В. Я. Стратегічний підхід до розвитку механізмів реалізації державно-приватного партнерства у сфері підприємництва в Україні / В. Я. Вайсман // Інвестиції: практика та досвід. - 2014. - № 12. - С. 172-176.

Вяткіна Т. Г. Використання системного підходу до оцінки ефективності стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства / Т. Г. Вяткіна // Інвестиції: практика та досвід. - 2014. - № 7. - С. 62-71.

Вяткіна Т. Г. Умови та чинники стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємств / Т. Г. Вяткіна // 2013. - № 17. - С. 3-8.

#### Методичні рекомендації.

Здійснюється самостійне оволодіння студентом окремих положень за темою заняття:

- трафарет розробки ділового кредо підприємства;
- візія керівництва підприємства;
- концепція стратегічної візії за Д. Аакером;
- практика формулювання візії українськими та зарубіжними компаніями.

#### Запитання та завдання для самоконтролю:

1. Стратегічні цілі підприємства.
2. SMART-характеристики стратегічних цілей.
3. Напрями стратегічного цілепокладання та приклади формулювання цілей.
4. Класифікація цілей підприємства залежно від стадії життєвого циклу.
5. Стратегічні орієнтири як конкурентні переваги підприємства постіндустріальної епохи.
6. Глобальні цільові орієнтири підприємства.
7. Алгоритм встановлення цільових орієнтирів підприємства.

## **Тема 6. Аналіз ресурсів, компетенцій та динамічних здатностей підприємства. Діагностика стратегічної позиції підприємства**

### Питання для самостійної роботи:

1. Цілі та роль внутрішнього аналізу в стратегічному управлінні.
2. Оцінка ресурсного потенціалу підприємства як цільова настанова внутрішнього стратегічного аналізу.
3. Поняття та структура внутрішнього середовища підприємства: функціональний і ресурсно-компетенційний підходи.
4. Ресурси та компетенції підприємства.

### Література:

Гончар В. В. Сутність стратегічних змін в управлінні промисловим підприємством / В. В. Гончар // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект = Problems of foreign economic relations development and attraction of foreign investments regional aspect. - 2013. - Т. 1. - С. 104-107.

Горобець Н. М. Вплив факторів формування маркетингової стратегії підприємства / Н. М. Горобець // Інвестиції: практика та досвід. - 2016. - № 5. - С. 28-32.

Горобець Н. М. Особливості стратегічного управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства / Н. М. Горобець, О. В. Скрыга // АгроСвіт. - 2016. - № 4. - С. 31-37.

Гринявський С. М. Стратегічний облік як одна із складових системи управління підприємством / С. М. Гринявський // Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в умовах глобалізації економіки. - 2013. - Вип. 6. - С. 56-58.

Гуріна Н. Д. Особливості розвитку стратегічного управління / Н. Д. Гуріна, О. В. Годована // Формування ринкових відносин в Україні. - 2015. - № 1. - С. 76-80.

Заворотній Р. І. Економічний зміст вартості підприємства та її роль у стратегічному управлінні корпоративним розвитком / Р. І. Заворотній // Формування ринкових відносин в Україні. - 2013. - № 8. - С. 85-89.

### Методичні рекомендації.

Здійснюється самостійне оволодіння студентом окремих положень за темою заняття:

- матеріальні та нематеріальні ресурси;
- аналіз ресурсів за категоріями: людські, фінансові, виробничо-технологічні, інформаційні, комунікативні, матеріальні ресурси;
- аналіз ресурсів за ступенем їх специфічності.

### Запитання та завдання для самоконтролю:



1. Поняття «ключові компетенції підприємства»: концепція К. Прахалада й Г. Хемела.
2. Можливості, що відкривають ключові (стержневі) компетенції, та механізм їх використання.
3. Взаємозв'язок між стержневими компетенціями й основними видами діяльності підприємства.
4. Методичні прийоми внутрішнього стратегічного аналізу.
5. Виявлення й аналіз компетенцій підприємства.
6. Аналіз внутрішньої діяльності за моделлю ціннісного ланцюжка.
7. Порівняльний аналіз (бенчмаркінг).
8. Вивчення продуктів (продукції та послуг) підприємства та їх позиції на ринку.
9. Аналіз людських ресурсів і організаційної культури.
10. Аналіз фінансових ресурсів і результатів фінансової діяльності.

### **Тема 7. Реалізація стратегії підприємства на засадах збалансованої системи показників. Менеджмент знань у стратегічному процесі підприємства**

#### Питання для самостійної роботи:

1. Системи оцінювання діяльності підприємства та їх еволюція.
2. Сутність та етапи розроблення збалансованої системи показників (BSC).
3. Чотири перспективи збалансованої системи показників: фінанси, клієнти, процеси та навчання.
4. Етапи розробки BSC.

#### Література:

Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия: монографія. – Сумы: Университет. Кн., 2002. – 310 с.

Мажинський Р. Маркетинговий потенціал підприємства // Торгівля і ринок України. – Вип. 13. – Т. 2. – Донецьк, 2002. – С. 196–203.

Нефедова А. Потенциал предприятия как основа повышения конкурентоспособности предприятия // Наука і освіта 2004: матеріали VII між нар. наук. практ. конф. Т. 66 Економіка підприємства. – Донецьк: Наука і освіта, 2004. – 92 с.

Отенко И. П. Потенциал предприятий и его виды // Наук. вісн. Полит. ун-ту споживчої кооперації України. – 2001. – № 4. – С. 18–20.

Павлова В. А. Конкурентоспроможність кадрового потенціалу підприємства // Вісн. СНУ ім. В. Доля. – Луганськ: СУДУ, 2005. – № 12 (94). – С. 160–165

#### Методичні рекомендації.

Здійснюється самостійне оволодіння студентом окремих положень за темою заняття:

- стратегічна карта цілей підприємства та принципи її побудови;
- вибір показників збалансованої системи показників;
- цільові значення показників та їх встановлення;
- правила розроблення збалансованої системи показників.

Запитання та завдання для самоконтролю:

1. Напрями балансування у BSC.
2. Переваги та обмеження BSC.
3. Роль BSC у реалізації стратегії підприємства.
4. BSC як інструмент диверсифікації.
5. BSC як інструмент розподілу відповідальності.
6. BSC як основа системи стратегічного управління.

**Тема 8. Стратегічні партнерства підприємств. Стратегічний консалтинг як професійна діяльність сучасного менеджера**

Питання для самостійної роботи:

1. Партнерство як стратегічний імператив.
2. Історичні витоки партнерств підприємств.
3. Концептуальна модель партнерства підприємств.
4. Природа партнерства та різновиди стратегічної взаємодії підприємств.

Література:

Заворотній Р. І. Організація системи мотивації і відповідальності в процесі стратегічного фінансового управління вартістю підприємства / Р. І. Заворотній // Формування ринкових відносин в Україні. - 2013. - № 10. - С. 160-165. Іванюк У. В.

Концептуальні основи формування стратегій фінансової діяльності туристичного підприємства / У. В. Іванюк // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. - 2013. - № 2. - С. 63-69. Кармінська-Белоброва М. В.

Сучасна стратегія управління персоналом на підприємстві в умовах ринкової економіки / М. В. Кармінська-Белоброва // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2013. - № 2. - С. 123-126.

Корінев В. Л. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством / В. Л. Корінев, Д. О. Мартиненко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2014. - № 3. - С. 71-74.

Корінев В. Л. Стратегічний підхід до управління підприємствами на кластерній основі / В. Л. Корінев, Д. О. Мартиненко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2014. - № 6. - С. 52-56.

Методичні рекомендації.

Здійснюється самостійне оволодіння студентом окремих положень за темою заняття:

- ознаки стратегічності партнерської взаємодії підприємств;
- види сучасної міжфірмової кооперації;
- континуум організаційних форм стратегічних партнерств;
- традиційні типи партнерської взаємодії підприємств.

Запитання та завдання для самоконтролю:

1. Типи партнерств підприємств за конкурентним підходом Б. Гаррета й П. Дюссожа.
2. Типологія партнерств підприємств-неконкурентів.
3. Бізнес-формати стратегічних партнерств на основі двосторонніх угод, аутсорсингу, франчайзингу.
4. Типологія партнерств підприємств-конкурентів.
5. Передумови формування стратегічних партнерств в Україні та світі.
6. Наслідки утворення стратегічних партнерств.
7. Чинники поширення стратегічних партнерств підприємств в Україні.
8. Переваги українських та іноземних підприємств-учасників стратегічних партнерств.
9. Основні цілі українських підприємств у стратегічних партнерствах.
10. Вплив когнітивних факторів на прийняття рішення про формування партнерств.