

**ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

*кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи*



**Стратегічне управління торговельним бізнесом та його  
конкурентоспроможністю  
методичні рекомендації щодо підготовки до практичних занять  
та виконання самостійної роботи  
з дисципліни для здобувачів вищої освіти  
за спеціальністю D7 «Торгівля», галузі знань D «Бізнес, адміністрування та  
право», освітня програма «Підприємництво, торгівля та логістика»**



Кропивницький, 2025

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

Економічний факультет

Кафедра *економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи*

**Стратегічне управління торговельним бізнесом та його  
конкурентоспроможністю**

методичні рекомендації щодо підготовки до практичних занять  
та виконання самостійної роботи  
з дисципліни для здобувачів вищої освіти  
*за спеціальністю D7 «Торгівля», галузі знань D «Бізнес, адміністрування та  
право», освітня програма «Підприємництво, торгівля та логістика»*

Затверджено на засіданні кафедри  
економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Протокол № 1 від 27 серпня 2025 р.

Стратегічне управління торговельним бізнесом та його конкурентоспроможністю: методичні рекомендації щодо підготовки до практичних занять та виконання самостійної роботи з дисципліни для здобувачів вищої освіти за спеціальністю D7 «Торгівля», галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право», освітня програма «Підприємництво, торгівля та логістика» / Укладач: І.В. Журило, М.В. Бугаєва. Кропивницький: ЦНТУ, 2025. 95 с.

**Укладачі:**

**Журило Ірина Валентинівна**, доцент, кандидат економічних наук, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ЦНТУ.

**Бугаєва Марія Вікторівна**, доцент, кандидат економічних наук, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ЦНТУ.

**Рецензент:**

**Зайченко Володимир Васильович**, професор, доктор економічних наук, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ЦНТУ.

*Методичні рекомендації щодо підготовки до практичних занять та виконання самостійної роботи з дисципліни для здобувачів вищої освіти за спеціальністю D7 «Торгівля», галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право», освітня програма «Підприємництво, торгівля та логістика» містять короткий зміст тем, питання для самоконтролю, питання для підготовки до практичних занять, завдання для індивідуальної роботи, завдання для групової роботи, теми рефератів, ситуаційні завдання (кейси), приклад тестових завдань, контрольні питання з курсу та список рекомендованої літератури. Сформульовані види самостійної й індивідуальної роботи, дозволяють здобувачу вищої освіти краще опанувати матеріал і розкрити свій власний потенціал. Наведені тестові завдання і контрольні питання з курсу допоможуть здобувачу перевірити рівень засвоєння теоретичного матеріалу.*

**ЗМІСТ**

ВСТУП	5
МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПІДГОТОВКИ НА ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ З ДИСЦИПЛІНИ	7
МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ	9
ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	12
ТЕСТИ	61
ТЕМИ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ	82
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ	87
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	90

## ВСТУП

**Метою дисципліни** є набуття здобувачами навиків системного аналізу, формування, системи стратегічного управління торговельним бізнесом та його конкурентоспроможністю, дослідження ринку і прогнозування кроків конкурентів.

**Основні завдання дисципліни полягають у наступному:** - забезпечення теоретичних знань методології і методики розробки стратегії фірми, зокрема торговельної; - вивчення особливостей вітчизняного та зарубіжного досвіду вибору та реалізації стратегії; - формування системи практичних і теоретичних знань з проведення аналізу галузі та рівня конкуренції в ній, обґрунтування оптимальних варіантів стратегії розвитку торговельного бізнесу та розробка альтернативних планів з використанням сучасного інструментарію стратегічного аналізу; - набуття навиків самостійного, творчого використання теоретичних знань у практичній діяльності.

**У результаті вивчення дисципліни здобувач повинен:**

**Знати:** - суть та структуру стратегічного управління бізнесом, зокрема торговельної галузі; - етапи розвитку і особливості стратегічного управління; - поняття та види конкурентних переваг; - детальний аналіз зовнішнього середовища: макро- і мікросередовища; - конкурентні сили, що діють у галузі та міру їх впливу; - суть аналізу внутрішнього потенціалу фірми; - поняття місії, цілей і стратегічного бачення; - процес формування стратегії фірми; - поняття, основні складові продукту і стратегії на окремих фазах життєвого циклу продукту; - поняття корпоративної культури як фактора реалізації стратегії фірми; - основні завдання лідера та роль стратегічного лідерства у реалізації стратегії; - види конкурентних стратегій, які формують конкурентні переваги фірми та її продукції; - роль і місце людини в системі стратегічного управління; - підходи до формування взаємодії людини і організаційного оточення.

**Вміти:** - аналізувати управлінські процеси в структурі стратегічного управління; - аналізувати зовнішнє середовище та вплив конкурентних сил на фірму в галузі; - оцінювати основні складові внутрішнього середовища; - формувати місію та визначати цілі фірми; - розробляти стратегію фірми на різних ієрархічних рівнях; - аналізувати організаційну структуру як об'єкт стратегічних змін; - аналізувати концепцію продукту у стратегічному управлінні; - обґрунтувати стратегії конкуренції; - формувати стратегію використання людського потенціалу; - аналізувати процес формування стратегії фірми як основної складової стратегічного управління; - оцінювати вплив стратегічного лідерства як фактора реалізації стратегії; - визначати стратегії просування та реалізації нового продукту; - формувати стратегії низьких витрат та диференціації; - розробляти наступальні стратегії; - використовувати оборонні стратегії для захисту конкурентних переваг; - аналізувати процес взаємодії людини і організації; - оцінювати систему показників стратегічного контролю виконання стратегії фірми; - аналізувати вплив особистості на формування системи стратегічного управління.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен отримати:

### Інтегральну компетентність

Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у галузі підприємництва та торгівлі або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначених умов і вимог.

### Загальні компетентності

**ЗК1.** Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

**ЗК2.** Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

**ЗК3.** Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

**ЗК5.** Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

**ЗК6.** Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт.

### **Спеціальні компетентності**

**СК1.** Здатність розробляти та реалізовувати стратегію розвитку підприємницьких та торговельних структур.

**СК2.** Здатність проводити оцінювання продукції, товарів і послуг в підприємницькій та торговельній діяльності.

**СК3.** Здатність до ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в сфері підприємництва та торгівлі.

**СК4.** Здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності.

**СК7.** Здатність до прийняття оптимальних рішень, в тому числі на основі логістичних підходів, з метою підвищення та/або підтримання рівня конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької і торговельної діяльності в умовах ризиків та невизначеності ринкового середовища.

### **Програмні результати навчання**

**ПРН1.** Адаптуватися та проявляти ініціативу і самостійність в ситуаціях, які виникають в професійній діяльності.

**ПРН2.** Визначати, аналізувати проблеми підприємництва і торгівлі та розробляти заходи щодо їх вирішення.

**ПРН4.** Застосовувати бізнес-комунікації для підтримки взаємодії зпредставниками різних професійних груп

**ПРН5.** Професійно, в повному обсязі й з творчою самореалізацією виконувати поставлені завдання у сфері підприємництва та торгівлі.

**ПРН6.** Розробляти та впроваджувати заходи для забезпечення якості виконуваних робіт і визначати їх ефективність.

**ПРН7.** Визначати та впроваджувати стратегічні плани розвитку суб'єктів господарювання у сфері підприємництва та торгівлі.

**ПРН8.** Оцінювати продукцію, товари, послуги, а також процеси, що відбуваються в підприємницьких та торговельних структурах, і робити відповідні висновки для прийняття управлінських рішень.

**ПРН9.** Розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької та торговельної діяльності.

**ПРН10.** Вирішувати проблемні питання, що виникають в діяльності підприємницьких і торговельних структур за умов невизначеності та ризиків.

**ПРН14.** Формувати і реалізовувати заходи щодо забезпечення стратегічного розвитку, економічної безпеки та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПІДГОТОВКИ НА ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ З ДИСЦИПЛІНИ

Практичні заняття необхідні для засвоєння, подальшого вивчення та поглиблення знань, які були отриманні на лекціях, а також для надбання навиків застосування теоретичних знань на практиці.

Практичне заняття – форма навчального заняття, при якій науково-педагогічний працівник організовує детальний розгляд здобувачами вищої освіти окремих положень навчальної дисципліни та формує вміння і навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання здобувачем вищої освіти відповідно сформульованих завдань.

На практичних заняттях здобувачі вищої освіти під керівництвом науково-педагогічного працівника виконують відповідно сформульоване завдання, що призводить до закріплення теоретичних знань та надбання навиків застосування матеріалу на практиці.

Протягом семестру здобувачі вищої освіти повинні систематично та активно працювати на практичних заняттях, приймаючи участь в наступних видах робіт:

### 1. Відповідь на питання.

Своєю відповіддю на питання здобувач вищої освіти підтверджує засвоєння матеріалу. Перелік питань на кожне практичне заняття складається з пунктів плану практичного заняття, плану лекції й питань для дискусій за відповідною темою. Тривалість відповіді на питання не повинна перевищувати 2-3 хвилини. Критерієм оцінки відповіді на питання є змістовність, повнота, зрозумілість, аргументованість.

### 2. Участь у дискусії.

Перелік дискусійних питань на кожне практичне заняття за відповідною темою. Для якісної дискусії здобувачу необхідно уважно слухати доповідача, Після закінчення доповіді можна доповнити про те, що не було сказано, або детальніше розкрити якусь частину питання на якій не зупинився попередній доповідач, звернути увагу на помилки чи неточність при відповіді, обґрунтувати інші точки зору на поставлене питання. Критерієм оцінки ведення дискусії є змістовне доповнення, доречне зауваження, критичне мислення на поставлене питання.

3. Поточне опитування у формі пілотного опитування. Поточне опитування у вигляді пілотного опитування дає можливість здобувачу вищої освіти систематизувати свої знання та розвиває вміння чітко, лаконічно відповідати на поставленні науково-педагогічним працівником питання. Впродовж практичного заняття науково-педагогічний працівник задає питання та в хаотичному порядку викликає здобувача вищої освіти, який відповідає на нього. Таким чином проводиться опитування усіх здобувачів вищої освіти які присутні на занятті.

Критерієм оцінки при пілотному опитуванні є правильність відповіді.

### 4. Поточне опитування у формі тестування.

Тестування проводиться на сторінці дистанційного курсу на сайті дистанційної освіти ЦНТУ для перевірки засвоєння матеріалу здобувачами вищої освіти. Метою якого є систематизація теоретичних та практичних навиків здобувача вищої освіти з дисципліни. Критерієм оцінки є правильність відповіді на тест.

### 5. Презентація.

Презентація самостійного індивідуального завдання (доповіді, аналітичного огляду, есе, розрахункової роботи,) демонструє вміння проводити дослідження, систематизувати отриманні знання, формулювати власну думку на сучасні проблеми. Презентація може бути виконана за допомогою програм PowerPoint, Canva, Google Презентація, тощо. Презентація має містити титульний аркуш, на якому вказується тема, ПІП виконавця, група, рік. Кількість слайдів у презентації рекомендовано до 10. Тривалість презентації не повинна перевищувати 3-5 хвилин. Критерієм оцінки є старанність, виконання, засвоєння матеріалу, оформлення. Отримані здобувачем вищої освіти оцінки за практичні заняття є складовою семестрової підсумкової оцінки.

## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ

Самостійна робота здобувача є невід'ємною складовою процесу вивчення навчальної дисципліни та є основним засобом засвоєння матеріалу в вільний від аудиторних занять час. Матеріал, засвоєний здобувачем у процесі самостійного вивчення, виноситься на поточний, рубіжний та підсумковий контроль разом з матеріалом, який опрацьовувався при проведенні аудиторних занять.

Самостійно робота здобувача включає:

- опрацювання теоретичних основ лекційного матеріалу;
- вивчення питань які винесені для дискусій;
- підготовку до практичних занять;
- підготовку до контрольних заходів (пілотного опитування, тестування, заліку).

Самостійна робота здобувача з дисципліни умовно поділяється на обов'язкову самостійну та вибірково індивідуальну.

Обов'язкова самостійна робота містить завдання, які здобувач повинен обов'язково виконувати при вивченні дисципліни.

Обов'язкова самостійна робота студента при вивченні дисципліни охоплює наступні види робіт:

1. Опрацювання лекційного матеріалу. Здобувач може записувати свої думки, питання, які виникають при прослуховуванні лекції або при опрацюванні лекційного матеріалу. Пізніше, сформулювавши питання, можна його задати лектору в кінці лекції або викладачу на практичному занятті.

2. Підготовка для практичних занять. Підготовка до кожного заняття здійснюється відповідно до планів лекції та практичного заняття. Тема, план заняття, рекомендована література розміщені на дистанційному курсі дисципліни на сайті дистанційної освіти ЦНТУ.

Вибіркова самостійна (індивідуальна) робота здобувача складається з альтернативних завдань, серед яких кожен здобувач може обрати завдання за власним бажанням за погодженням з викладачем.

Індивідуальна робота здобувача спрямована на поглиблення вивчення дисципліни та передбачає створення умов для реалізації творчих, наукових, винахідницьких, креативних можливостей здобувача. Індивідуальна робота проводиться в поза аудиторний час за затвердженим графіком на кафедрі економіки, підприємництва та ГРС.

Вибіркова самостійна (індивідуальна) робота здобувача при вивченні дисципліни охоплює наступні види робіт:

1. Написання доповіді. Здобувач, який бажає зробити доповідь повинен обрати тему, яка розміщена на сторінці дисципліни на сайті дистанційного навчання ЦНТУ moodle. Перелік джерел використаної літератури здобувач формує самостійно або може використовувати рекомендовану літературу. Викладач проводить консультації стосовно структури, допомагає у формуванні актуальності, висновків тощо. За змістом доповіді

готується презентація. Доповідь презентується на практичному занятті, тема якого відповідає обраній темі.

Критерієм оцінювання є якість наведеного матеріалу, вміння систематизувати матеріал, критично мислити, вміти висловлювати свою думку.

2. Написання есе. Здобувач, який бажає написати есе повинен обрати тему, яка розміщена на сторінці дисципліни на сайті дистанційного навчання ЦНТУ moodle. Перелік джерел використаної літератури здобувач формує самостійно або може використовувати рекомендовану літературу.

Есе - висловлює індивідуальні думки здобувача, його враження з конкретного приводу чи питання. Обсяг есе має бути 2-3 сторінки. При складанні есе бажано умовно розбити його на три складові:

- окреслення актуальності теми та критичне дослідження наукових публікацій;
- висвітлення власної думки з наведеними аргументами;
- формулювання висновку.

Викладач проводить консультації стосовно структури та особливості есе, допомагає у формуванні актуальності, висновків тощо. За змістом есе здобувач має сформулювати презентацію. Есе презентується на практичному занятті, тема якого відповідає обраній темі.

Критерієм оцінювання є якість есе, вміння систематизувати матеріал, критично мислити, вміти коротко і обґрунтовано висловлювати свою думку.

3. Складання аналітичного огляду. Здобувач бажаючий скласти аналітичний огляд повинен обрати тему, яка розміщена на сторінці дисципліни на сайті дистанційного навчання ЦНТУ moodle. Здобувач систематизує різні погляди і підходи до вивчення обраного питання. Список використаних джерел підбирає самостійно, але він повинен містити не менше 5 джерел.

Аналітичний огляд повинен складатися з наступних складових:

- титульна сторінка;
- основна частина, в якій наводиться матеріал;
- список опрацьованих джерел.

Аналітичний огляд презентується на практичному занятті, тема якого відповідає обраному питанню. За змістом аналітичного огляду здобувач має сформулювати презентацію або оформити його на папері. Тоді аналітичний огляд повинен бути належно оформлений. Обсяг роботи не повинен перевищувати 5 сторінок тексту, набраного на комп'ютері (Time New Roman, шрифт 14, інтервал, полуторний, вирівнювання за шириною, поля: лівий - 30 мм, правий - 10 мм, верхній та нижній - 20 мм.).

Критерієм оцінювання є кількість опрацьованого матеріалу та вміння систематизувати матеріал, критично мислити.

5. Участь у науково-практичних конференціях. Для участі у міжнародній, всеукраїнській, університетській конференції здобувач за погодженням викладача обирає проблему, пов'язану з дисципліною, самостійно або у співавторстві з викладачем готує доповідь та тези доповіді.

Для написання тез доповіді може бути використаний матеріал сформований здобувачем при виконанні індивідуальних завдань: складання есе, доповіді, аналітичного огляду.

Критерієм оцінювання є наявність публікацій тез доповіді.

6. Написання наукової статті. Здобувач за погодженням викладача обирає проблему пов'язану з дисципліною за якою самостійно або у співавторстві з викладачем готує статтю.

Для написання статті може бути використаний матеріал сформований здобувачем при виконанні індивідуальних завдань: складання есе, доповіді, аналітичного огляду.

Критерієм оцінювання є наявність публікацій статті. Отримані здобувачем вищої освіти оцінки за виконання самостійних завдань є складовою семестрової підсумкової оцінки.

## ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### ТЕМА 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**Короткий зміст теми.** Стратегічне управління – це довгостроковий процес розробки, впровадження та контролю стратегій, спрямований на досягнення конкурентних переваг і розвитку підприємства в умовах глобалізації, цифровізації та невизначеності. Воно відрізняється від тактичного й оперативного управління горизонтом планування (3–10 років), орієнтацією на майбутні можливості та здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Історичний розвиток стратегічного управління пройшов етапи: бюджетне планування 1950-х, стратегічне планування 1970-х, концепції стратегічного менеджменту 1980-х (М. Портер, Г. Мінцберг), глобалізація 1990-х, цифрові та інноваційні стратегії 2000-х. Стратегічне управління ґрунтується на оцінці зовнішніх загроз та можливостей, внутрішніх ресурсів і компетенцій, формуванні місії, бачення та стратегічних цілей.

Основні елементи стратегічного управління: формулювання місії й бачення; аналіз макро- та мікросередовища (SWOT, PESTEL, Five Forces, GAP-аналіз); вибір конкурентної стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокусування); реалізація стратегії через організаційну структуру, ресурси, культуру; стратегічний контроль і коригування. Для досягнення конкурентних переваг розрізняють переваги за витратами (ефективність виробництва), за унікальністю (інновації, бренд, сервіс), за швидкістю реагування (гнучкість, цифрові рішення). Сучасні динамічні переваги базуються на здатності змінювати бізнес-модель у відповідь на турбулентність. Істотну роль відіграє інтеграція AI-рішень: Big Data-аналітика для прогнозування ринку, оптимізація ресурсів, сценарне моделювання, рекомендаційні системи для прийняття рішень, автоматизація ризик-менеджменту.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Дайте визначення стратегічного управління. Чим воно відрізняється від тактичного та оперативного управління?
2. Які ключові етапи історичного розвитку стратегічного управління від 1950-х до сьогодення?
3. Опишіть процесний, поведінковий та інтегрований підходи до визначення стратегії.
4. Що таке конкурентна перевага? Які види конкурентних переваг розрізняють та які стратегії їх формування існують?
5. Які особливості стратегічного управління в умовах сучасного бізнесу (невизначеність, інноваційність, гнучкість, аналітика)?
6. Перерахуйте основні елементи структури стратегічного управління (місія, цілі, аналіз, вибір стратегії, реалізація, контроль).
7. Опишіть класичну модель п'яти взаємопов'язаних процесів стратегічного менеджменту.
8. Як динамічні конкурентні переваги відрізняються від класичних?
9. Яку роль відіграють штучний інтелект та Big Data у стратегічному управлінні?
10. Чому інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів є критичною при розробці стратегії?

### ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1

#### **Питання до підготовки:**

1. **Формування місії та бачення.** Оберіть реальну чи умовну компанію у сфері торгівлі, логістики або HoReCa. Сформулюйте її місію та бачення, поясніть, як вони відображають основні цінності й довгострокові цілі.
2. **Аналіз середовища.** Застосуйте PESTEL-аналіз для вибраної компанії. Визначте ключові можливості та загрози на макrorівні.
3. **SWOT-аналіз.** Проведіть SWOT-аналіз для обраної торговельної компанії: окресліть сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. На основі аналізу запропонуйте напрямки розвитку.
4. **Порівняння управлінь.** Наведіть приклади стратегічних і оперативних цілей торговельної компанії (на 3–5 років та на рік). Поясніть їх взаємозв'язок.

**5. Конкурентні переваги.** Визначте конкурентні переваги обраної компанії за витратами, унікальністю та швидкістю реагування. Запропонуйте стратегію лідерства за витратами або диференціації.

**6. Класичні моделі.** Розробіть п'ять взаємопов'язаних процесів стратегічного менеджменту для обраної компанії: від визначення місії до контролю реалізації стратегії.

**7. Big Data та AI.** Опишіть, які дані компанія могла б використовувати для підтримки стратегічних рішень (ринкові тренди, поведінка клієнтів, внутрішні операційні дані) та які інструменти штучного інтелекту можуть бути корисними.

**8. Сценарне планування.** Складіть два сценарії розвитку компанії: оптимістичний та песимістичний. Визначте ключові припущення і варіанти дій у кожному.

**9. Еволюція стратегій.** Прослідкуйте, як стратегічне управління змінювалося від бюджетного планування до цифрових стратегій. Які чинники (технологічні, глобалізаційні) на це вплинули?

**10. Етичні та соціальні аспекти.** Як врахувати соціальну відповідальність (CSR) та екологічні фактори при розробці місії та стратегії?

#### **Завдання для індивідуальної роботи:**

- **Есе:** «Сутність стратегічного управління та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації та цифровізації».
- **Огляд літератури:** порівняйте визначення стратегічного управління за процесним, поведінковим та інтегрованим підходами; проаналізуйте їх переваги та недоліки.
- **Аналітичний огляд:** дослідіть сучасні тенденції стратегічного управління (динамічні стратегії, цифрові бізнес-моделі, ESG-фактори). Підготуйте коротку презентацію з прикладами.
- **Кейс-дослідження:** виберіть українську компанію (наприклад, Rozetka, «Нова пошта», МХП) та проаналізуйте її еволюцію стратегії, причини успіху чи труднощів.

#### **Завдання для групової роботи:**

- **Дискусія:** порівняйте стратегічне й оперативне управління на прикладі конкретного підприємства. Обговоріть, як короткострокові рішення впливають на довгострокові цілі.
- **SWOT-майстерня:** у групах проведіть SWOT-аналіз для різних компаній; презентуйте результати та запропонуйте стратегії розвитку.
- **Міні-презентація:** підготуйте презентацію «Конкурентні переваги та стратегії їх створення» за однією з концепцій М. Портера (лідерство за витратами, диференціація, фокусування).
- **Хронологічна схема:** створіть схему історичного розвитку стратегічного управління з ключовими подіями, науковцями та концепціями (1950-2020-ті роки).
- **Ситуаційне обговорення:** змодельуйте ситуацію появи нового конкурента на ринку. Розробіть план дій для відновлення конкурентоспроможності та обґрунтуйте його.

#### **Теми рефератів:**

1. Еволюція стратегічного управління: від планування бюджету до цифрових стратегій.
2. Конкурентні переваги: теоретичні основи та сучасні підходи.
3. Стратегії М. Портера у контексті глобалізації та цифровізації.
4. Методи аналізу середовища (SWOT, PEST, BCG, Five Forces, GAP-аналіз) та їх застосування.
5. Динамічні конкурентні переваги: здатність підприємства адаптуватися до змін.
6. Інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів у процес стратегічного управління.
7. Роль інновацій і гнучкості у забезпеченні стратегічної стійкості.
8. Вплив цифровізації та Big Data на формування стратегічних цілей.
9. Використання штучного інтелекту для підтримки стратегічних рішень.
10. Етичні та соціальні виміри стратегічного управління: CSR та ESG-підходи.

#### **Ситуаційне завдання (кейс)**

**Ситуація:** компанія «EcoFresh» (роздрібна торгівля органічними продуктами з доставкою B2C) за останні 5 років активно зростала. У 2025 році вона зіткнулася зі зниженням частки ринку через появу нового конкурента з нижчими витратами на логістику та маркетинг. Споживачі вимагають швидкої доставки та цифрових сервісів. Невизначеність на ринку зростає через валютні коливання, податкові зміни та нові регуляції. Керівництво вирішує розробити п'ятирічну стратегію розвитку.

**Завдання:**

1. Підготуйте PESTEL-аналіз для «EcoFresh». Визначте, як політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові й екологічні чинники впливають на бізнес.
2. Проведіть SWOT-аналіз: визначте сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози на ринку.
3. Визначте конкурентні переваги «EcoFresh» за витратами, унікальністю та швидкістю реагування. Чи може компанія обрати стратегію лідерства за витратами або диференціації?
4. Запропонуйте стратегічні цілі на 3–5 років (розвиток продуктів, вихід на нові сегменти, цифровізація, ESG-ініціативи). Застосуйте SMART-підхід.
5. Розробіть напрями операційної оптимізації: логістика, цифрові канали продажу, автоматизація складу та використання AI для прогнозування попиту.
6. Опишіть, як компанія може контролювати реалізацію стратегії (KPI, система Balanced Scorecard, регулярні ревізії).
7. Проаналізуйте ризики впровадження обраної стратегії та заходи щодо їхньої мінімізації (фінансові, операційні, регуляторні, репутаційні).
8. Обговоріть, як стратегічне управління та оперативні рішення взаємодіють у логістичному процесі «EcoFresh».

## **ТЕМА 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ВПЛИВУ КОНКУРЕНТНИХ СИЛ. ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ**

**Короткий зміст теми.** Аналіз макросередовища (PEST/PESTEL):

- Економічна складова. Характеризує загальний стан економіки: динаміка ВВП, рівень інфляції, процентні ставки, курс валют, купівельна спроможність, податкова система та доступність кредитів. Важливо враховувати глобальні тенденції (кризи, зростання або стагнація) й інвестиційний клімат.
- Політико-правова складова. Охоплює політичну стабільність, регіональні та міжнародні конфлікти, законодавство у сфері бізнесу, інвестицій, екології та праці, податкові й митні режими, державне регулювання цін і тарифів, вплив міжнародних організацій.
- Соціальна складова. Включає демографічну ситуацію (чисельність і вікова структура населення, урбанізація), рівень освіти, цінності та культуру споживання, зміни стилю життя, соціальну мобільність.
- Технологічна складова. Оцінює розвиток IT, цифровізації та автоматизації, науково-дослідні розробки, патентну активність, вплив технологій на скорочення витрат, якість продукції й використання інновацій у логістиці.

**Аналіз мікросередовища:**

- Покупці. Кількість та структура споживачів, чутливість до ціни, очікування щодо якості, сегментація ринку та тенденції лояльності.
- Постачальники. Концентрація постачальників, рівень залежності від окремих постачальників, умови контрактів, якість і вартість ресурсів.
- Конкуренти. Оцінка конкурентів за часткою ринку, рівнем диференціації продукції, бар'єрами входу та виходу з галузі, інтенсивністю суперництва.
- Ринок трудових ресурсів. Кваліфікація персоналу, вартість робочої сили, рівень безробіття й міграційні процеси, попит і пропозиція на певні спеціальності.

**Конкурентні сили М. Портера:**

- Суперництво між існуючими конкурентами. Визначається кількістю компаній у галузі, темпами її зростання, диференціацією продуктів і рівнем витрат.

- Загроза появи нових конкурентів. Залежить від бар'єрів входу (патенти, обсяги капіталу, доступність ресурсів, законодавчі обмеження) та очікуваних реакцій існуючих гравців.
- Сила постачальників. Сила переговорної позиції постачальників підвищується, коли вони зосереджені або пропонують унікальні ресурси.
- Сила покупців. Зростає при високій концентрації покупців або можливості перейти до іншого постачальника.
- Загроза товарів-замінників. Визначає ризик, що покупці замінять продукт іншими товарами або технологіями.

Аналіз внутрішнього середовища:

- SWOT-аналіз. Дозволяє виявити сильні й слабкі сторони підприємства та порівняти їх із можливостями й загрозами зовнішнього середовища.
- VRIO-аналіз. Оцінює ресурси та компетенції за критеріями цінності (Value), рідкості (Rareness), важкості імітації (Imitability) та організаційної підтримки (Organization).
- Кадри (HR). Професійна компетентність, мотивація, корпоративна культура, система стимулювання, лідерство та командна взаємодія.
- Організаційний аспект. Гнучкість та адаптивність бізнес-процесів, оргструктура, система комунікацій, швидкість прийняття рішень.
- Виробництво та логістика. Стан обладнання, ефективність процесів, якість і собівартість продукції, складські потужності, транспортні рішення.
- Маркетинг. Сила бренду та репутації, цінова політика, система просування, асортимент та інновації.
- Фінанси. Ліквідність, платоспроможність, рентабельність, доступність інвестиційних ресурсів, ефективність використання капіталу.

Опанування інструментів PEST/PESTEL, SWOT, VRIO та моделі п'яти сил М. Портера дозволяє здобувачам системно аналізувати зовнішнє й внутрішнє середовище підприємства, визначати ключові фактори, що впливають на його розвиток, та обґрунтовувати вибір стратегії.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. У чому полягає призначення PEST-аналізу та які його основні складові?
2. Які чинники необхідно враховувати у мікросередовищі підприємства?
3. Проаналізуйте модель п'яти сил М. Портера та поясніть, як вона впливає на формування стратегії.
4. Чим відрізняються SWOT-аналіз і VRIO-аналіз? Які їх переваги й обмеження?
5. Опишіть ключові чинники внутрішнього середовища підприємства (кадри, фінанси, виробництво, маркетинг).

#### **Додаткові питання з акцентом на торговельний бізнес:**

1. Які політичні та економічні фактори макросередовища найбільш суттєво впливають на розвиток торговельних підприємств?
2. Як зміни у споживчих уподобаннях формують конкурентоспроможність торговельного бізнесу?
3. Яким чином постачальники впливають на стратегічні рішення торговельного підприємства?
4. Охарактеризуйте силу покупців у торговельній галузі та її значення для ціноутворення.
5. Як впливає загроза появи товарів-замінників на стратегію торговельного підприємства?
6. Проаналізуйте роль технологічних інновацій (онлайн-торгівля, цифрові платформи) у формуванні середовища для роздрібної торгівлі.
7. Які внутрішні ресурси (логістика, персонал, ІТ-системи) визначають конкурентоспроможність торговельного підприємства?
8. Як соціально-демографічні фактори (урбанізація, рівень доходів, культура споживання) впливають на розвиток роздрібної торгівлі?
9. Які основні загрози та можливості для торговельного бізнесу виокремлюють за допомогою PEST-аналізу?

10. Порівняйте внутрішнє середовище малого та великого торговельного підприємства: які відмінності у фінансах, управлінні та маркетингу?

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

### **Питання до підготовки:**

1. Проаналізуйте зовнішнє середовище для українського підприємства сфери торгівлі (PEST-аналіз).
2. Зробіть SWOT-аналіз для обраного підприємства з галузі логістики.
3. Побудуйте модель «п'яти сил Портера» для компанії e-commerce та визначте галузеву привабливість.
4. Оцініть постачальників і покупців компанії, визначте можливість підвищення їх переговорної сили.
5. Використовуючи VRIO-аналіз, визначте ключові ресурси та компетенції організації на Ваш вибір.

### **Завдання для індивідуальної роботи:**

1. Підготуйте аналітичний звіт з PESTEL-аналізу для компанії, що планує вихід на міжнародний ринок.
2. Напишіть есе «Мікросередовище та його роль у конкурентоспроможності підприємства».
3. Порівняйте підходи до аналізу галузі: модель Портера, STEEP-аналіз, сценарне моделювання.

### **Завдання для групової роботи**

1. Проведіть груповий SWOT-аналіз обраного підприємства та сформулюйте рекомендації щодо зміцнення сильних сторін і мінімізації слабкостей.
2. Складіть порівняльну таблицю конкурентних сил для різних галузей (торгівля, логістика, HoReCa).
3. Розробіть презентацію «Вплив технологічних інновацій на макросередовище бізнесу».

### **Теми рефератів**

1. Макроекономічні фактори та їх вплив на підприємницьку діяльність.
2. Еволюція моделі М. Портера та сучасні модифікації.
3. Порівняння SWOT-аналізу з VRIO-аналізом: роль в оцінці стратегічного потенціалу.
4. Глобальні технологічні тренди та їх вплив на логістичний бізнес.
5. Соціальні зміни та нові ринки: виклики для українських торговельних підприємств.

### **Ситуаційне завдання (кейс)**

Компанія «RetailPlus», що спеціалізується на торгівлі побутовою технікою, збирається розширити свою діяльність на міжнародні ринки. Перш ніж робити інвестиції, менеджмент хоче оцінити потенційні можливості й ризики.

#### **Завдання:**

1. Виконайте PEST-аналіз країни, на ринку якої компанія планує працювати (економічні, політичні, соціальні та технологічні чинники).
2. Оцініть мікросередовище: проаналізуйте потенційних клієнтів, постачальників та конкурентів на новому ринку.
3. За допомогою моделі Портера визначте рівень привабливості галузі побутової техніки.
4. Проведіть SWOT-аналіз та визначте можливості та загрози для «RetailPlus».
5. Сформулюйте рекомендації щодо виходу на міжнародний ринок та адаптації бізнес-моделі.

## ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНІ ПЕРЕВАГИ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЇ

### **Короткий зміст теми.**

1. Поняття стратегічних переваг. Стратегічні переваги - це унікальні характеристики підприємства, що дозволяють йому утримувати стійкі позиції на ринку та досягати тривалого успіху. На відміну від тимчасових «оперативних переваг» (короткострокові переваги, які можуть швидко зникати), стратегічні переваги формуються завдяки ресурсам, компетенціям і здатності до інновацій. Наприклад, технологічне лідерство, репутація бренду або логістична мережа можуть забезпечити стійку конкурентну позицію.

2. Роль стратегічних переваг у формуванні стратегії. Стратегічні переваги є вихідним пунктом для формування стратегії розвитку. Вони визначають, які напрями розвитку обирає підприємство, якими будуть місія, бачення та стратегічні цілі. Завдяки сильним сторонам бізнес створює унікальну цінність для споживачів, внаслідок чого отримує довгострокові конкурентні переваги.

3. Джерела формування стратегічних переваг: ресурсна база - фінансові, технологічні, матеріальні та людські ресурси; ключові компетенції - унікальні знання й навички персоналу, які важко скопіювати; інновації - створення нових продуктів, процесів або бізнес-моделей; репутація та бренд - сприйняття компанії споживачами, довіра й лояльність; організаційна культура та управлінський потенціал - спільні цінності, лідерство та стиль управління; мережі та партнерства - стратегічні альянси та інтеграція (вертикальна або горизонтальна).

4. Види стратегічних переваг: Вартісні - спосіб досягнення низьких витрат завдяки економії на масштабі (наприклад, великі торговельні мережі). Диференціаційні - унікальність продукту, сервісу або бренду; забезпечення додаткової цінності для споживачів. Інноваційні - технологічне лідерство, патенти та наукові розробки. Організаційні - ефективна структура, логістика, корпоративна культура. Соціально-екологічні (ESG-переваги) - орієнтація на сталий розвиток та відповідальність перед суспільством.

5. Стратегічні переваги та модель VRIO. Модель VRIO оцінює ресурси й компетенції, щоб визначити, чи формують вони стратегічні переваги. Успішні активи мають бути цінними (V), рідкісними (R), важкими для імітації (I) та підтримуватися організацією (O).

6. Стратегічні переваги та конкурентні стратегії. Лідерство за витратами - стратегія ефективності: компанія формує конкурентну перевагу за рахунок низьких витрат (масштабність, оптимізація процесів). Диференціація - створення унікального продукту або сервісу, за який споживачі готові платити більше. Фокусування - орієнтація на вузький сегмент ринку й глибоке знання потреб цього сегмента. Найкраща вартість (hybrid) - поєднання доступних цін і високої якості.

7. Загрози для стратегічних переваг: Швидке копіювання конкурентами. Технологічне старіння продуктів чи процесів. Зміна уподобань споживачів. Економічні та політичні кризи. Вхід на ринок нових гравців або нових технологій.

8. Створення та розвиток стратегічних переваг: Постійні інвестиції в R&D та інновації. Розвиток людського капіталу, мотивація та навчання персоналу. Формування сильної брендової репутації та покращення клієнтського досвіду. Розширення стратегічних партнерств та інтеграцій. Гнучкість і швидка адаптація до змін середовища.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Що таке стратегічні переваги та чим вони відрізняються від оперативних?
2. Чому стратегічні переваги є основою для формування стратегії бізнесу?
3. Охарактеризуйте джерела формування стратегічних переваг: ресурси, компетенції, інновації.
4. Поясніть модель VRIO та її елементи.
5. Які загрози можуть знизити стратегічні переваги компанії?

#### **Додаткові питання з акцентом на торговельний бізнес:**

1. Які стратегічні переваги найбільш вагомі для торговельних підприємств (асортимент, ціна, локація, сервіс)?
2. Як цифровізація (онлайн-магазини, CRM-системи) може стати джерелом стратегічних переваг у торгівлі?

3. Чому мережевий ефект (наявність торговельної мережі) є важливим чинником конкурентної переваги?
4. Як інновації у логістиці (швидка доставка, автоматизація складів) впливають на формування стратегічних переваг торговельних компаній?
5. Які стратегічні переваги формуються завдяки бренду та репутації торговельного підприємства?
6. Чим відрізняється формування стратегічних переваг у традиційній роздрібній торгівлі та в e-commerce?
7. Які внутрішні компетенції персоналу торговельного підприємства забезпечують його конкурентні позиції на ринку?
8. Які загрози можуть знизити стратегічні переваги торговельного бізнесу в умовах кризи або війни?
9. Як застосування моделі VRIO дозволяє оцінити торговельну мережу як стратегічний ресурс?
10. Наведіть приклади стратегічних переваг провідних українських торговельних компаній (АТБ, Сільпо, Епіцентр).

### ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3

#### **Питання до підготовки:**

1. Визначте стратегічні переваги конкретної компанії у сфері торгівлі або логістики.
2. Розробіть VRIO-аналіз для обраної на Ваш вибір організації.
3. Проаналізуйте, які види переваг (вартісні, диференціаційні, інноваційні) є в обраної компанії.
4. Визначте потенційні загрози для стратегічних переваг підприємства та запропонуйте заходи для їх збереження.
5. Порівняйте підходи до стратегії лідерства за витратами, диференціації та фокусування для вашої компанії.

#### **Завдання для індивідуальної роботи:**

1. Підготувати аналітичну записку щодо формування інноваційних стратегічних переваг на прикладі глобальної компанії (Tesla, Amazon, Apple тощо).
2. Розробити рекомендації щодо розвитку стратегічних переваг для малого підприємства в Центральноукраїнському регіоні або в Україні.
3. Написати есе на тему «Соціально-екологічні переваги та їх вплив на репутацію бізнесу».
4. Провести SWOT-аналіз стратегічних переваг торговельного підприємства (наприклад, АТБ, Сільпо, Rozetka чи іншого на вибір) та запропонувати шляхи їх зміцнення в умовах сучасної конкуренції.

#### **Завдання для групової роботи:**

1. Провести міні-дослідження: порівняти стратегічні переваги української компанії та міжнародного конкурента (наприклад, Нова Пошта vs. DHL).
2. Створити презентацію «Стратегічні переваги в логістиці: інновації та диференціація».
3. Розробити рекомендації щодо посилення стратегічних переваг для обраної на Ваш вибір компанії з урахуванням моделі VRIO.
4. Підготувати кейс-презентацію «Стратегічні переваги торговельних мереж України (АТБ, Сільпо, Rozetka) у порівнянні з міжнародними конкурентами (Carrefour, Lidl, Amazon)» із використанням інструментів SWOT та VRIO-аналізу.

#### **Теми рефератів:**

1. Стратегічні переваги високотехнологічних компаній (Amazon, Google).
2. Роль інновацій у формуванні стратегічних переваг торговельного бізнесу.
3. Побудова бренду як джерело стратегічних переваг.
4. Організаційна культура та її вплив на довгострокові конкурентні переваги.
5. Економіка спільної участі та її можливості для створення стратегічних переваг.

### Ситуаційне завдання (кейс)

Компанія «FreshFoods» успішно працює на ринку органічних продуктів, однак її продажі знижуються через появу великих супермаркетів, що пропонують аналогічні товари за нижчими цінами.

#### Завдання:

1. Визначте стратегічні переваги «FreshFoods» і проаналізуйте, чому вони слабшають.
2. Розробіть VRIO-аналіз ресурсу (наприклад, мережі постачальників органічних фермерів).
3. Запропонуйте дії для посилення диференціаційних і інноваційних переваг.
4. Обґрунтуйте, чи є для компанії доцільним перехід на стратегію лідерства за витратами.
5. Розробіть комунікаційну стратегію для посилення бренду та лояльності клієнтів.

## ТЕМА 4. ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ БІЗНЕСУ

### Короткий зміст теми.

1. Поняття місії підприємства. Місія - це головне призначення підприємства, сенс його існування, відображений у короткому формулюванні. Вона відповідає на питання: «Хто ми? Для кого працюємо? Яку цінність створюємо?». Чітко сформульована місія допомагає зрозуміти роль підприємства в суспільстві, формує корпоративну культуру й визначає стратегічні напрями розвитку.

2. Носії інтересів (стейкхолдери). До стейкхолдерів належать: акціонери, керівництво, працівники, клієнти, постачальники, місцеві громади, держава, конкуренти та партнери. Місія повинна враховувати інтереси кожної групи, забезпечуючи баланс між прибутковістю та суспільною відповідальністю.

3. Фактори визначення місії. При формуванні місії враховують: характеристики галузі, рівень конкуренції, очікування споживачів та працівників, технологічний розвиток, соціальні цінності та національні й глобальні пріоритети.

4. Мета формування місії. Забезпечення єдиного напрямку розвитку. Формування унікального образу підприємства. Мотивація персоналу та залучення талановитих працівників. Визначення довгострокової конкурентної позиції на ринку.

5. Цілі підприємства: поняття та класифікація. Ціль - бажаний результат діяльності, досягнення якого прагне підприємство. За горизонтом - короткострокові (до року), середньострокові (1–3 роки) та довгострокові (3–10 років). За змістом - економічні (прибуток, частка ринку), соціальні (рівень зайнятості, розвиток персоналу), екологічні (зменшення викидів) та інноваційні (впровадження нових технологій). За рівнем управління - корпоративні, функціональні та індивідуальні.

6. Напрями встановлення цілей. Розвиток ринку (збільшення частки, вихід на нові ринки, диверсифікація каналів збуту); Розвиток продуктів (розширення асортименту, інноваційні пропозиції); Виробнича ефективність (зниження витрат, підвищення продуктивності та якості); Фінансова стійкість (забезпечення ліквідності та рентабельності); Соціальна відповідальність (підтримка громади та стале користування ресурсами).

7. Ієрархія цілей. Структура цілей: місія → стратегічні цілі → тактичні цілі → оперативні завдання. Вона забезпечує узгодженість між довгостроковими напрямками та щоденною діяльністю.

8. Цілі зростання. Передбачають збільшення обсягів виробництва та продажу, вихід на міжнародні ринки, розвиток нових напрямів (диверсифікація), впровадження цифрових технологій та інновацій.

9. Вимоги до цілей (SMART). Цілі повинні бути: Specific (конкретні). Чітко сформульовані. Measurable (вимірювані). Оцінюються через показники.

Achievable (досяжні). Реальні, але амбітні. Relevant (релевантні). Відповідають стратегії та місії. Time-bound (обмежені в часі). Мають встановлені строки.

10. Визначення цілей: фази встановлення. Аналіз місії та цінностей. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища. Виявлення ключових проблем та можливостей. Формулювання цілей. Узгодження та затвердження цілей керівництвом.

11. Способи встановлення цілей. Зверху вниз – керівництво формує цілі та спускає їх до підрозділів. Знизу вгору - працівники пропонують свої бачення цілей. Ітеративний підхід - поєднання двох попередніх методів, що дозволяє врахувати різні погляди.

12. Форми прийняття рішень. Індивідуальні - керівник самостійно формулює й ухвалює рішення. Колегіальні - рішення приймають нарада або рада директорів. Партисипативні - широкє залучення працівників до постановки цілей.

13. Фінансові та стратегічні цілі. Фінансові - орієнтовані на прибутковість, ліквідність, рентабельність, капіталізацію, інвестиційну привабливість. Стратегічні включають вихід на нові ринки, інноваційність, розвиток бренду, соціальну відповідальність, стійкість.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Що таке місія підприємства, та які питання вона повинна відображати?
2. Які основні групи стейкхолдерів необхідно враховувати при формуванні місії?
3. Опишіть різні види цілей за часовим горизонтом та змістом.
4. Якими мають бути цілі відповідно до концепції SMART?
5. Розкрийте етапи встановлення цілей та поясніть роль кожного етапу.

#### **Додаткові питання з акцентом на торговельний бізнес:**

1. Які елементи слід врахувати у місії торговельної мережі, щоб відобразити її орієнтацію на клієнтів?
2. Як визначити місію торговельного підприємства з урахуванням регіональних потреб і конкурентного середовища?
3. Які групи стейкхолдерів мають найбільший вплив на формування місії торговельної компанії (споживачі, постачальники, партнери)?
4. Які стратегічні цілі може ставити перед собою роздрібна мережа для посилення конкурентоспроможності?
5. Як застосування SMART-підходу допомагає у постановці цілей для e-commerce бізнесу (наприклад, Rozetka)?
6. Які приклади фінансових і нефінансових цілей характерні для торговельних компаній?
7. Як торговельне підприємство може узгодити свої стратегічні цілі зі сталим розвитком і соціальною відповідальністю?
8. Чим відрізняється формування місії локальної торговельної компанії від міжнародної мережі (наприклад, АТБ vs. Lidl)?
9. Які ризики можуть виникнути, якщо цілі торговельного підприємства нечітко визначені або суперечливі?
10. Як місія торговельної компанії може впливати на лояльність споживачів та позиціонування бренду?

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4**

#### **Питання до підготовки:**

1. Сформулюйте місію для обраного підприємства сфери торгівлі або логістики.
2. Визначте короткострокові, середньострокові та довгострокові цілі для вашої компанії.
3. Визначте цілі соціальної відповідальності для торговельного підприємства.
4. Створіть ієрархічну структуру цілей (місія → стратегічні → тактичні → оперативні) для конкретного бізнесу.
5. Розробіть SMART-цілі для завдання підвищення лояльності клієнтів.

#### **Завдання для індивідуальної роботи:**

1. Підготуйте порівняльну таблицю місій різних міжнародних компаній та визначте їх спільні риси й відмінності.
2. Напишіть есе «Формування місії в умовах цифрової трансформації бізнесу».
3. Проаналізуйте одну з українських компаній та визначте її стратегічні цілі відповідно до глобальних трендів.

4. Розробіть місію та систему стратегічних цілей для торговельного підприємства (наприклад, АТБ, Сільпо, Епіцентр чи Rozetka) з урахуванням вимог концепції SMART та очікувань основних стейкхолдерів.

#### **Завдання для групової роботи:**

1. Розробіть місію для стартапу у сфері електронної комерції. Поясніть, як вона допоможе залучити інвесторів та сформуванню корпоративну культуру.
2. Підготуйте презентацію «Стратегічні та фінансові цілі: взаємозв'язок та пріоритети».
3. Розробіть SMART-цілі для торговельного підприємства, що прагне збільшити експортну частку своєї продукції.

#### **Теми рефератів:**

1. Еволюція місій компаній і їх значення у бізнесі.
2. SMART-методологія в постановці бізнес-цілей.
3. Ієрархія цілей: від місії до операційних завдань.
4. Стратегічні цілі сталого розвитку та їх втілення в бізнес-практиці.
5. Соціально відповідальні цілі: вплив на бренд і конкурентну позицію.

#### **Ситуаційне завдання (кейс)**

Компанія «GreenTransport» - молодий сервіс доставки, що прагне зайняти нішу екологічної логістики. Розвиваючи бізнес, засновники зіткнулися з необхідністю визначити свою місію і сформуванню систему цілей.

#### **Завдання:**

1. Сформулюйте місію «GreenTransport». Вона має відображати цінність для клієнтів і відповідальність перед суспільством.
2. Визначте стратегічні та фінансові цілі компанії на наступні 5 років.
3. Використайте SMART-метод для формування принаймні трьох цілей.
4. Запропонуйте заходи з комунікації місії персоналу та зовнішнім стейкхолдерам.
5. Оцініть потенційні ризики реалізації цих цілей і запропонуйте способи їх мінімізації.

## **ТЕМА 5. ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ**

#### **Короткий зміст теми.**

1. Поняття стратегії та її співвідношення із тактикою та політикою. Стратегія - це довгострокова програма дій, яка визначає ключові напрями розвитку підприємства та способи досягнення цілей. Вона відрізняється від тактики (короткострокові заходи) та політики (загальні принципи й правила поведінки). Стратегія може включати зростання (інтенсивне чи диверсифікаційне), стабілізацію, скорочення або інтернаціоналізацію.

2. Роль стратегії в діяльності фірми. Стратегія задає орієнтири для ухвалення управлінських рішень, формує конкурентні переваги, погоджує інтереси різних стейкхолдерів, визначає розподіл ресурсів і сприяє управлінню ризиками.

3. Розвиток стратегічного бачення. Стратегічне бачення - образ бажаного майбутнього. Воно формується через аналіз середовища, визначення ключових тенденцій та формування довгострокового образу успіху. Бачення має бути зрозумілим, мотивуючим і вмотивованим реаліями бізнесу.

4. Елементи стратегії. Місія та цінності - ключові орієнтири. Конкурентні переваги - основа вибору конкурентної стратегії. Організація бізнесу та структура - децентралізація, дивізіони. Продукт і ринки - асортимент, інновації, сегментація. Ресурси - фінансові, людські, технологічні, інформаційні. Програми розвитку - інвестиційні та інноваційні проєкти. Культура та компетентність - лідерство, корпоративні цінності, здатність до змін.

5. Етапи створення стратегії. 1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (PEST, SWOT, VRIO, Porter's Five Forces). 2. Визначення місії, бачення та стратегічних цілей. 3. Постановка стратегічних альтернатив (зростання, скорочення, диверсифікація, інтеграція).

4. Оцінка альтернатив (методи BCG-матриці, матриці GE/McKinsey, Ансоффа). 5. Вибір і формулювання стратегії. 6. Реалізація та контроль, адаптація стратегії при зміні умов.

6. Аналіз стратегії. Ідеологічна основа (відповідність стратегії цінностям підприємства); Зовнішня ефективність (ринковий результат: частка ринку, лояльність клієнтів, позиціонування бренду). Внутрішня ефективність (використання ресурсів, процеси, організаційні взаємодії). Стратегічне лідерство (роль керівництва у формуванні та реалізації стратегії, здатність мотивувати персонал і справлятися зі змінами).

7. Розробка стратегій. SWOT-аналіз - для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. Матриця BCG - аналіз портфеля продуктів за темпами росту ринку та часткою. Матриця GE/McKinsey - оцінка привабливості ринку та конкурентної позиції. Матриця Ансоффа. Стратегії розвитку: ринкове проникнення, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація. Диференціація, лідерство за витратами та фокусування.

8. Стратегічна піраміда. Відображає ієрархію стратегій: корпоративна стратегія (портфель бізнесів, диверсифікація, інтернаціоналізація), бізнес-стратегія (конкурентні підходи), функціональні стратегії (маркетинг, фінанси, HR, IT, логістика) та операційні стратегії (щоденні тактики). Піраміда забезпечує узгодження стратегічних рівнів та трансформацію бачення у конкретні дії.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Поясніть різницю між стратегією, тактикою, політикою та бізнес-моделлю.
2. Яку роль відіграє стратегічне бачення у процесі формування стратегії?
3. Охарактеризуйте основні елементи стратегії підприємства.
4. Окресліть етапи процесу формування стратегії.
5. Оцініть переваги та обмеження матриць BCG, GE/McKinsey та Ансоффа.

#### **Додаткові питання з акцентом на торговельний бізнес:**

1. Яке стратегічне бачення притаманне торговельним мережам (наприклад, АТБ, Сільпо, Rozetka) та як воно впливає на формування їхньої стратегії?
2. Як етапи формування стратегії відрізняються у малих торговельних підприємств і великих національних мереж?
3. Які елементи стратегії особливо важливі для e-commerce бізнесу (інтернет-торгівлі)?
4. Як матриця BCG може бути застосована для аналізу асортименту торговельного підприємства?
5. Чим корисна матриця GE/McKinsey при визначенні позицій різних бізнес-одиниць у багатопрофільній торговельній компанії?
6. Як матриця Ансоффа допомагає обґрунтувати вихід торговельної компанії на нові ринки або запровадження нових форматів торгівлі?
7. Які ризики можуть виникати при виборі стратегії розвитку для торговельної мережі в умовах високої конкуренції?
8. Як стратегія торговельного підприємства узгоджується з його бізнес-моделлю?
9. Чому важливо враховувати поведінку споживачів при формуванні стратегії розвитку торговельного бізнесу?
10. Наведіть приклади стратегічних помилок у формуванні стратегії торговельних компаній в Україні чи світі.

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5**

#### **Питання до підготовки:**

1. Застосуйте матрицю BCG для портфеля продуктів вашої компанії.
2. Визначте стратегічні альтернативи для підприємства, що планує вихід на нові ринки.
3. Використайте матрицю Ансоффа для визначення потенційних шляхів розвитку.
4. Створіть стратегічну піраміду для торговельної компанії.
5. Проаналізуйте стратегічне бачення міжнародної компанії та узгодьте його з її місією та цілями.

**Завдання для індивідуальної роботи:**

1. Порівняйте різні методи аналізу стратегій (SWOT, BCG, GE/McKinsey, Ансофф) та визначте, який із них найбільш придатний для торговельної компанії.
2. Напишіть есе «Роль стратегічного бачення у формуванні конкурентної стратегії».
3. Підготуйте аналітичний звіт про стратегічні альтернативи для підприємства, що зазнає скорочення попиту.
4. Розробіть стратегію розвитку торговельної мережі (наприклад, АТБ, Сільпо, Епіцентр чи Rozetka) з використанням однієї з класичних моделей стратегічного аналізу (SWOT, BCG, Ансофф), обґрунтуйте вибір та очікувані результати.

**Завдання для групової роботи:**

1. Розробіть порівняльний аналіз функціональних стратегій (маркетинг, фінанси, HR, логістика) для компанії з різних галузей.
2. Підготуйте презентацію «Матриця Ансоффа: практичне застосування у сфері торгівлі та логістики».
3. Створіть комплексну стратегічну піраміду для стартапу та запропонуйте шляхи її реалізації.

**Теми рефератів:**

1. Порівняльний аналіз корпоративних стратегій інтеграції та диверсифікації.
2. Приклади використання матриці BCG у світових корпораціях.
3. Стратегічна піраміда: теорія та практика застосування.
4. Вибір стратегії для торговельного бізнесу в умовах глобальної конкуренції.
5. Інноваційні стратегії стартапів: від ідеї до реалізації.

**Ситуаційне завдання (кейс)**

Підприємство «AutoParts» постачає комплектуючі для автомобільної промисловості. Через кризу 2025 року попит на їх продукцію знизився, і компанія змушена переглянути свою стратегію.

**Завдання:**

1. Проведіть SWOT-аналіз для «AutoParts».
2. Використайте матрицю BCG для оцінки асортименту продукції.
3. Визначте можливі стратегічні альтернативи (зростання, стабілізація, скорочення або диверсифікація).
4. Розробіть стратегічну піраміду, що узгоджує корпоративний, бізнес- та функціональний рівні.
5. Запропонуйте шляхи реалізації обраної стратегії та механізми контролю.

**ТЕМА 6. РЕАЛІЗАЦІЯ ТА КОНТРОЛЬ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ****Короткий зміст теми.**

1. Основні завдання виконання стратегії. Після формулювання стратегії підприємству необхідно перетворити її на конкретні програми та плани. Це передбачає забезпечення ресурсами, координацію дій підрозділів, гнучкість і адаптацію до змін, а також контроль та оцінку результатів.

2. Функції вищого керівництва. Формування стратегічних намірів і ключових пріоритетів. Лідерство та мотивація персоналу. Визначення ресурсних пріоритетів і розподіл фінансів. Побудова організаційної структури, здатної підтримати стратегію. Налагодження комунікацій, формування корпоративної культури.

3. Стратегічні наміри - ц конкретні параметри, що описують бажаний стан підприємства у майбутньому. Вони задають орієнтири для підрозділів і сприяють мобілізації персоналу на досягнення спільних цілей.

4. Організаційна структура та стратегічні зміни. Структура має відповідати обраній стратегії. Підприємства використовують різні типи структур: лінійну (проста ієрархія),

функціональну (розподіл за функціями), дивізійну (окремі бізнес-одиниці), матричну (комбінація функцій і проєктів), віртуальну (аутсорсинг, дистанційна координація). Зміни структури (реструктуризація) можуть бути структурними, технологічними або культурними.

5. Організаційна культура - система цінностей, норм і правил поведінки, яка впливає на реалізацію стратегії. Культура може бути драйвером змін або бар'єром. Важливі чинники: лідерство, історія компанії, національні традиції, соціальні очікування, кадрова політика.

6. Формування та мобілізація ресурсів - процес планування бюджету реалізації стратегії, управління людськими ресурсами (добір, навчання, мотивація), забезпечення технологічної бази, побудова партнерств і використання зовнішніх ресурсів.

7. Стратегічні зміни - потреба в змінах виникає через технологічні нововведення, нові ринки, кризи. Зміни можуть бути структурними, культурними чи технологічними. Їх реалізують авторитарним, демократичним або змішаним стилем.

8. Стратегічний контроль - система відстеження реалізації стратегії для своєчасного коригування дій. Завдання контролю: моніторинг відповідності стратегії умовам середовища, оцінка ефективності використання ресурсів, визначення відхилень від плану. Елементи: визначення КРІ, вимірювання параметрів (фінансові та нефінансові показники), порівняння фактичних даних із планом, корегуючі дії.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Які завдання виникають на етапі реалізації стратегії?
2. Які функції повинні виконувати керівники під час реалізації стратегії?
3. Яку роль відіграє організаційна культура у впровадженні змін?
4. Поясніть відмінності між лінійною, функціональною, дивізійною та матричною структурами.
5. Що таке стратегічний контроль і які його основні елементи?

#### **Додаткові питання з акцентом на торговельний бізнес:**

1. Які ключові завдання реалізації стратегії постають перед великими торговельними мережами (АТБ, Сільпо, Rozetka)?
2. Як керівництво торговельного підприємства може поєднувати централізоване управління та автономію окремих магазинів?
3. Які структурні зміни найчастіше застосовуються у торговельних мережах для підвищення ефективності (дивізійна, матрична, віртуальна)?
4. Яким чином корпоративна культура впливає на якість обслуговування клієнтів у роздрібній торгівлі?
5. Як торговельні підприємства мобілізують ресурси для впровадження стратегії (логістика, персонал, ІТ-системи)?
6. Які форми партнерств у сфері торгівлі дозволяють підвищити ефективність реалізації стратегії?
7. Як кризи (економічні чи воєнні) впливають на необхідність стратегічних змін у торговельних компаніях?
8. Які приклади КРІ можна застосувати для стратегічного контролю в торговельному бізнесі (обсяг продажів, обіг товарних запасів, рівень задоволеності клієнтів)?
9. Які ризики виникають при впровадженні стратегічних змін у торговельних мережах і як їх мінімізувати?
10. Як застосування цифрових технологій (Big Data, штучний інтелект) допомагає здійснювати стратегічний контроль у сфері торгівлі?

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6**

#### **Питання до підготовки:**

1. Визначте тип організаційної структури обраної на Ваш вибір компанії та оцініть її відповідність стратегії.
2. Розробіть план управління змінами для впровадження нової технології.

3. Визначте найважливіші KPI для контролю реалізації стратегії роздрібною мережі.
4. Підготуйте план розподілу ресурсів для проєкту розширення торговельної інфраструктури.
5. Опишіть ролі різних підрозділів у стратегічному контролі.

#### **Завдання для індивідуальної роботи:**

1. Порівняйте різні типи організаційних структур та визначте, який найбільше підходить для стартапу в галузі e-commerce.
2. Напишіть есе «Організаційна культура та її трансформація в процесі реалізації стратегії».
3. Визначте KPI для компанії, що переходить на онлайн-формат продажів, і запропонуйте систему контролю виконання.

#### **Завдання для групової роботи:**

1. Створіть модель стратегічного контролю для торговельної мережі (наприклад, АТБ, Сільпо чи Rozetka), визначивши ключові KPI, механізми моніторингу та коригування стратегії.
2. Проведіть рольову гру: прийняття рішення щодо зміни організаційної структури у торговельній компанії (наприклад, перехід від функціональної до дивізійної або матричної структури), обґрунтуйте доцільність та визначте можливі ризики.
3. Розробіть план внутрішніх комунікацій для впровадження нової корпоративної культури у торговельному підприємстві, орієнтованій на клієнтоорієнтованість, інновації та сервіс

#### **Теми рефератів:**

1. Трансформація організаційних структур: від лінійної до віртуальної.
2. Стратегічне лідерство та роль CEO у реалізації стратегії.
3. Вплив корпоративної культури на успішність змін.
4. Методи стратегічного контролю: фінансові та нефінансові показники.
5. Управління ресурсами в умовах цифрової трансформації.

#### **Ситуаційне завдання (кейс)**

Торговельна мережа «RetailChain» є одним із провідних гравців на українському ринку роздрібною торгівлі. Під час пандемії та енергетичної кризи компанія зіткнулася з перебоями у роботі магазинів та логістичних центрів, що призвело до збоїв у постачанні товарів, зниження рівня обслуговування клієнтів і втрати частини ринку.

*Завдання:*

1. Розробіть план відновлення діяльності (Business Continuity Plan) для торговельної мережі «RetailChain» з урахуванням специфіки ритейлу.
2. Визначте ключові KPI та KRI для контролю безперервності бізнесу (наприклад: рівень товарних запасів, обіг товарів, своєчасність доставки, відсоток працюючих торгових точок).
3. Опишіть необхідні зміни в організаційній структурі та бізнес-процесах (наприклад: посилення e-commerce, оптимізація логістики, використання альтернативних каналів постачання).
4. Розробіть програму комунікацій із клієнтами та постачальниками в умовах кризи (онлайн-канали, програми лояльності, акції підтримки).
5. Запропонуйте заходи з підтримки персоналу (гнучкі графіки, навчання роботі в нових умовах, програми мотивації та безпеки).

## **ТЕМА 7. КОНЦЕПЦІЯ ПРОДУКТУ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

#### **Короткий зміст теми.**

1. Поняття продукту. У стратегічному управлінні продукт розглядається не лише як матеріальний товар, а як комплексна ціннісна пропозиція. Це може бути фізичний товар, послуга, ідея, інновація чи досвід, що створює для споживача функціональну, емоційну та соціальну цінність.

2. Фактори, що визначають розуміння продукту. Визначальними є потреби споживача, умови ринку та конкуренції, технологічні інновації, соціально-культурні тенденції та правове регулювання. Аналіз цих факторів допомагає сформулювати актуальну ціннісну пропозицію для клієнта.

3. Еволюція поглядів на продукт. Традиційний підхід розглядав продукт як об'єкт виробництва; маркетинговий підхід – як комплекс вигод для споживача; сучасний стратегічний підхід – як джерело довгострокових конкурентних переваг і лояльності клієнтів.

4. Складові продукту. До складу продукту відносяться його функціональні властивості, бренд та імідж, а також гарантії та сервіс. Бренд і репутація визначають сприйняття споживачів і є важливою складовою стратегічних переваг.

5. Стратегії продукту на фазах життєвого циклу (ЖЦП). На етапі впровадження - фокус на стимулювання попиту й підкреслення інноваційності. У фазі зростання - розширення асортименту та збільшення ринкової частки. У зрілості - модифікації й утримання позицій. На спаді - «збирання врожаю», диверсифікація чи поява нового продукту.

6. Стратегії створення нового продукту. Від інноваційних (створення принципово нового товару) до імітаційних (удосконалення існуючих продуктів), а також диференціаційних і нішевих стратегій.

7. Підходи до створення нового продукту: орієнтація на ринок (вивчення потреб), орієнтація на технології (використання наукових досягнень), орієнтація на конкуренцію та інтегрований підхід, який поєднує всі фактори.

8. Етапи створення нового продукту: генерація ідей, відбір ідей, розробка концепції, техніко-економічне обґрунтування, створення прототипу, тестування на ринку, комерціалізація, контроль та вдосконалення.

9. Оцінка та забезпечення конкурентоспроможності продукції. Конкурентоспроможність визначається якістю, ціною, інноваційністю, брендом, сервісним та логістичним забезпеченням, а також відповідністю соціальним та екологічним трендам.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Як визначається поняття продукту у стратегічному управлінні?
2. Які чинники впливають на формування ціннісної пропозиції?
3. У чому полягає відмінність між традиційним, маркетинговим та сучасним стратегічним підходами до продукту?
4. Назвіть основні складові продукту та поясніть їхню роль у створенні цінності.
5. Що таке життєвий цикл продукту та які стратегії застосовуються на різних його етапах?
6. Які існують стратегії створення нового продукту?
7. Порівняйте підходи орієнтації на ринок, технології та конкуренцію у процесі створення продукту.
8. Опишіть послідовність етапів створення нового продукту.
9. Які критерії конкурентоспроможності продукції ви знаєте?
10. Чому важливо враховувати соціально-екологічні тренди під час розробки нової продукції?

#### **Додаткові питання з акцентом на торговельний бізнес:**

1. Які складові продукту є найбільш критичними для успіху торговельної мережі (наприклад, асортимент, бренд, сервіс)?
2. Як життєвий цикл продукту проявляється у торговельному бізнесі (наприклад, для FMCG-товарів)?
3. Які інноваційні стратегії створення нових продуктів використовують торговельні мережі в Україні?
4. Як орієнтація на потреби споживача визначає успіх нових форматів магазинів (наприклад, «магазини біля дому»)?
5. Які конкурентні переваги формує бренд торговельної компанії (АТБ, Сільпо, Rozetka)?

6. Як екологічні тренди (eco-friendly упаковка, локальні продукти) впливають на продуктову стратегію торговельних підприємств?

7. Які ризики виникають при впровадженні нового продукту (або сервісу) у роздрібній торгівлі?

8. Як цифровізація (e-commerce, маркетплейси) змінює ціннісну пропозицію продукту в торгівлі?

9. У чому полягає специфіка тестування нових продуктів у торговельних мережах (наприклад, через пілотні магазини)?

10. Які методи забезпечення конкурентоспроможності товарів і послуг є найбільш ефективними у сфері роздрібно торгівлі?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7**

### **Питання до підготовки:**

1. Наведіть приклади успішних продуктів, які змінили уявлення про цінність (наприклад, електронні книги, підписні сервіси).
2. Проаналізуйте вплив технологічних інновацій на концепцію продукту у вашій галузі.
3. Розгляньте приклад компанії, що використовує нішеву стратегію для створення нових товарів (наприклад, органічні продукти).
4. Проведіть аналіз соціальних і культурних тенденцій, що впливають на попит у торгівлі чи логістиці.
5. Порівняйте дві компанії, одна з яких орієнтується на ринок, а інша - на технології, під час створення продукції.
6. Складіть узагальнену схему ЖЦП для конкретного продукту обраного на Ваш вибір підприємства.
7. Запропонуйте заходи для підвищення конкурентоспроможності продукту в умовах насиченого ринку.
8. Розробіть концепцію нового продукту, поєднавши кілька підходів (інноваційний, диференціаційний).
9. Проаналізуйте важливість бренду та іміджу для компанії, яка виходить на новий ринок.
10. Обґрунтуйте використання соціально-екологічних ініціатив як складової ціннісної пропозиції.

### **Завдання для самостійної роботи:**

1. Дослідити тренди розвитку інноваційних продуктів у певній галузі (наприклад, e-commerce, логістика, торговельний бізнес) і підготувати короткий аналітичний звіт.
2. Написати есе на тему «Роль бренду у створенні стратегічної ціннісної пропозиції».
3. Розробити план тестування нового продукту на ринку, враховуючи етапи ЖЦП.

### **Завдання для групової роботи:**

1. Створити міні-презентацію на тему «Еволюція концепції продукту: від товару до ціннісної пропозиції».
2. Підготувати SWOT-аналіз продукту конкретної компанії та розробити рекомендації щодо підвищення його конкурентоспроможності.
3. Провести дискусію щодо переваг та недоліків орієнтації на ринок vs орієнтації на технології під час розробки продукту.
4. Розробити концепцію нового продукту для підприємства зі сфери торгівлі чи логістики, описавши етапи та очікувані вигоди.
5. Сформуванати матрицю ризиків, пов'язаних із запуском нового продукту, та запропонувати способи їх мінімізації.

### **Теми рефератів:**

1. Еволюція концепції продукту в стратегічному управлінні.
2. Порівняльний аналіз підходів орієнтації на ринок, технології та конкуренцію.

3. Психологічні аспекти формування ціннісної пропозиції для клієнта.
4. Бренд-менеджмент як фактор конкурентоспроможності.
5. Імітаційні vs інноваційні стратегії у розробці нових товарів.
6. Сталий розвиток та соціальна відповідальність у створенні продукції.
7. Життєвий цикл продукту й інструменти його управління.
8. Вплив цифровізації на концепцію продукту у логістиці.
9. Лояльність споживачів і роль досвіду користування.
10. Маркетингові стратегії просування нових продуктів.
11. Дизайн-мислення як метод генерації ідей для інноваційних продуктів.
12. Персоналізація продукту в умовах масового виробництва.
13. Розвиток сервісної пропозиції як складової продукту.
14. Ризики та бар'єри введення нового продукту на ринок.
15. Аналіз успішних і невдалих запусків нових продуктів у роздрібній торгівлі.

### **Ситуаційний кейс**

*Ситуація.* Компанія «GreenPack» виробляє екологічно чисту упаковку для продуктів харчування. Зростання конкуренції та вимог клієнтів до безпеки змушує підприємство розробити новий продукт - багаторазові упаковки з біорозкладних матеріалів.

*Завдання:*

1. Виконайте PEST-аналіз для нової продукції «GreenPack».
2. Складіть етапи створення нового продукту та визначте критичні точки контролю.
3. Запропонуйте маркетингову та брендову стратегії для запуску продукту на ринку.
4. Оцініть конкурентоспроможність пропозиції, використавши метод бенчмаркінгу.
5. Які ризики можуть виникнути при впровадженні цього продукту? Запропонуйте шляхи їх мінімізації.

## **ТЕМА 8. СТРАТЕГІЇ СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ. СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ**

### **Короткий зміст теми.**

1. Класичний підхід до формування стратегії конкуренції. В основу лягають концепції М. Портера про досягнення стійких конкурентних переваг через вибір між лідерством у витратах, диференціацією та фокусуванням. Компанія має обрати або низькі витрати, або унікальність, або оптимальне поєднання цих підходів для певної ніші.

2. П'ять загальних стратегій конкуренції (М. Портер). Стратегія лідерства за витратами; стратегія диференціації; фокусування на витратах; фокусування на диференціації; стратегія найкращої вартості.

3. Стратегія низьких витрат. Передбачає забезпечення конкурентної переваги шляхом мінімізації витрат за умови задовільної якості. Механізми включають економію на масштабі, оптимізацію логістики, стандартизацію, автоматизацію та цифровізацію. Ризики пов'язані з ціновими війнами та низькою маржею.

4. Стратегія диференціації. Орієнтована на створення унікальної цінності для споживача через високі стандарти якості, дизайн, бренд та сервіс. Ризики пов'язані з високими витратами на маркетинг та інновації, а також з імітаціями.

5. Стратегія найкращої вартості. Поєднує переваги низьких витрат та високої якості, зосереджується на наданні споживачу оптимального співвідношення «ціна/якість».

6. Сфокусовані стратегії низьких витрат та диференціації. Орієнтовані на вузький сегмент ринку; фокус дозволяє досягати високої рентабельності за рахунок глибокого знання потреб та високої лояльності споживачів.

7. Наступальні стратегії конкуренції. Охоплюють прямі та непрямі атаки на конкурентів: зниження цін, виведення інновацій, захоплення нових ніш («blue ocean»), партизанські дії та випереджальні удари.

8. Оборонні стратегії для захисту конкурентних переваг. Включають підвищення лояльності клієнтів, створення бар'єрів входу (патенти, контроль каналів збуту), диверсифікацію продуктового портфеля, «дзеркальні» відповіді на дії конкурентів.

9. Стратегія вертикальної інтеграції та конкурентоспроможність. Вертикальна інтеграція передбачає контроль над посередниками (пряма) чи постачальниками (зворотна), що дозволяє знизити витрати, покращити контроль якості та створити бар'єри для конкурентів.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. У чому полягає основна ідея конкурентних стратегій за М. Портером?
2. Назвіть п'ять загальних стратегій конкуренції.
3. У чому перевага та ризики стратегії лідерства за витратами?
4. Які головні елементи стратегії диференціації?
5. Чим стратегія найкращої вартості відрізняється від інших підходів?
6. У чому полягає суть сфокусованих стратегій?
7. Дайте приклади наступальних стратегій конкуренції.
8. Поясніть значення оборонних стратегій та наведіть приклади їх застосування.
9. Що таке вертикальна інтеграція? Наведіть приклади прямої та зворотної інтеграції.
10. Які ризики пов'язані з вертикальною інтеграцією?

#### **Додаткові питання з акцентом на торговельний бізнес:**

1. Яку конкурентну стратегію (лідерство за витратами, диференціація чи найкраща вартість) найчастіше застосовують українські торговельні мережі (АТБ, Сільпо, Varus)?
2. Як стратегія низьких витрат проявляється у форматі дискаунтерів у роздрібній торгівлі?
3. Які інструменти диференціації найефективніші для торговельних підприємств (бренд, дизайн магазинів, сервіс, унікальний асортимент)?
4. Як стратегія «найкраща вартість» реалізується у торговельних мережах з орієнтацією на середній сегмент споживачів?
5. Які сфокусовані стратегії можуть застосовувати торговельні компанії для роботи з вузькими нішами (наприклад, органічні продукти, преміальний сегмент)?
6. Наведіть приклади наступальних стратегій у сфері торгівлі (цінові війни, вихід у нові формати, агресивний маркетинг).
7. Які оборонні стратегії застосовують торговельні мережі для збереження лояльності клієнтів?
8. Як вертикальна інтеграція (власні логістичні центри, прямі закупівлі у виробників) підвищує конкурентоспроможність торговельних підприємств?
9. Які ризики виникають для торговельних мереж при реалізації стратегії вертикальної інтеграції?
10. Наведіть приклади застосування стратегії «blue ocean» у торговельному бізнесі (нові формати магазинів, інноваційні послуги).

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8**

#### **Питання до підготовки:**

1. Наведіть приклади компаній, що успішно реалізують стратегії низьких витрат (українські та міжнародні).
2. Порівняйте стратегії диференціації та найкращої вартості на прикладі відомих брендів.
3. Розробіть для малого підприємства торгівлі можливі сфокусовані стратегії.
4. Оцініть доцільність вертикальної інтеграції для компанії у сфері логістики.
5. Проаналізуйте ситуації, коли компанія застосовує партизанські методи конкуренції.
6. Визначте, які оборонні стратегії потрібні компанії для захисту своїх позицій на ринку.
7. Розгляньте приклади поєднання наступальних і оборонних стратегій у конкурентній боротьбі.
8. Запропонуйте стратегію найкращої вартості для стартапу на ринку e-commerce.
9. Проаналізуйте ризики і переваги вертикальної інтеграції для аграрного холдингу.

10. Проведіть порівняння двох компаній, одна з яких обрала стратегію лідерства за витратами, а інша - диференціації.

**Завдання для самостійної роботи:**

1. Дослідити конкурентні стратегії українських торговельних мереж та написати короткий огляд.
2. Підготувати есе «Наступальні та оборонні стратегії: ключові відмінності та умови застосування».
3. Розробити план дій для компанії, що бажає здійснити вертикальну інтеграцію, визначивши ресурси й ризики.

**Завдання для групової роботи:**

1. Провести SWOT-аналіз компанії, що застосовує стратегію диференціації.
2. Створити міні-проект щодо впровадження стратегії найкращої вартості в умовах високої конкуренції.
3. Підготувати презентацію про наступальні стратегії та обґрунтувати їх переваги та недоліки.
4. Провести мозковий штурм щодо можливих оборонних стратегій для захисту позицій підприємства, яке виходить на новий ринок.
5. Розробити схему вертикальної інтеграції для компанії у сфері торгівлі та оцінити її ефективність.

**Теми рефератів:**

1. Стратегії конкуренції за М. Портером та їхній розвиток у XXI столітті.
2. Лідерство за витратами: міжнародний досвід та українські реалії.
3. Диференціація як джерело стратегічних переваг.
4. Стратегія найкращої вартості: теорія та практика.
5. Наступальні стратегії: приклади успіхів та невдач.
6. Оборонні стратегії та підвищення лояльності клієнтів.
7. Вертикальна інтеграція: переваги, ризики та приклади впровадження.
8. Фокусування на нішевих сегментах ринку: конкурентні можливості.
9. Порівняння конкурентних стратегій у ритейлі та HoReCa.
10. Кейс-стаді: аналіз бізнес-моделі компаній ІКЕА та Хіаомі.
11. Сучасні підходи до поєднання витрат та якості.
12. Роль інновацій у наступальних стратегіях.
13. Бар'єри входу на ринок та захист конкурентних позицій.
14. Вплив глобалізації на розвиток конкурентних стратегій.
15. Аналіз успішності сфокусованих стратегій на прикладі low-cost перевізників.

**Ситуаційний кейс**

*Ситуація.* Онлайн-магазин «SpeedMarket» займається доставкою електроніки. З'явився новий конкурент, який пропонує дешевші товари та швидшу доставку. Компанія повинна розробити стратегію, щоб зберегти клієнтів і розширити свою частку ринку.

*Завдання:*

1. Визначте, яку конкурентну стратегію варто обрати «SpeedMarket» (лідерство за витратами, диференціація чи найкраща вартість) та обґрунтуйте вибір.
2. Запропонуйте наступальні дії для протидії новому конкурентові.
3. Розробіть оборонні заходи, які допоможуть утримати лояльних клієнтів.
4. Проаналізуйте доцільність вертикальної інтеграції для покращення логістики.
5. Оцініть ризики, пов'язані з обраною стратегією, і запропонуйте план їх мінімізації.

**ТЕМА 9. СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ БІЗНЕСУ**

**Короткий зміст теми.**

1. Поняття інтеграції бізнесу. Інтеграція розглядається як форма зростання, що передбачає розширення контролю над різними ланками ланцюга створення вартості. Її мета – зниження витрат, збільшення контролю над ринком та зміцнення конкурентних позицій.

2. Види інтеграції. Вертикальна інтеграція: пряма (контроль збуту, власні магазини, логістика) та зворотна (контроль постачальників, власне виробництво сировини). Горизонтальна інтеграція: злиття або поглинання конкурентів на одному рівні ланцюга. Конгломератна інтеграція: об'єднання компаній з різних галузей для диверсифікації ризиків та синергії.

3. Фактори вибору інтеграційної стратегії. Ступінь конкуренції у галузі, стадія життєвого циклу, доступність фінансових ресурсів, бар'єри входу, необхідність контролю якості та безперервності постачання.

4. Переваги та ризики інтеграції. Переваги включають економію на масштабі, контроль над ринком та підвищення прибутковості. Серед ризиків – високі інвестиції, складність управління, зниження гнучкості та ризик надмірної централізації.

5. Приклади впровадження інтеграційних стратегій. Агробізнес України застосовує вертикальну інтеграцію (МХП, Kernel), IT-сектор - горизонтальну (злиття та поглинання корпорацій), світові корпорації (Unilever, Amazon) - конгломератну.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Що таке інтеграція бізнесу та яку роль вона відіграє у конкурентоспроможності?
2. Які види інтеграції ви знаєте?
3. У чому відмінність між прямою та зворотною вертикальною інтеграцією?
4. Що таке горизонтальна інтеграція?
5. Наведіть приклади конгломератної інтеграції.
6. Які фактори впливають на вибір інтеграційної стратегії?
7. Які переваги дає вертикальна інтеграція аграрним компаніям?
8. Які ризики пов'язані з горизонтальною інтеграцією?
9. Чому конгломератна інтеграція часто застосовується для диверсифікації ризиків?
10. Як оцінити необхідність інтеграції для конкретної компанії?

### **Додаткові питання з акцентом на торговельний бізнес:**

1. Як вертикальна інтеграція у вигляді створення власних логістичних центрів впливає на конкурентоспроможність торговельної мережі?
2. Які приклади зворотної інтеграції можна знайти у торговельних компаній (наприклад, власні виробництва під private label)?
3. Як горизонтальна інтеграція (поглинання або злиття) впливає на розвиток ринку роздрібною торгівлі в Україні?
4. Чому великі торговельні мережі інвестують у конгломератну інтеграцію (наприклад, створення фінансових сервісів, IT-рішень)?
5. Які фактори обирають торговельні компанії при ухваленні рішення про інтеграцію: ринок, масштаби діяльності, рівень конкуренції чи фінансові ресурси?
6. Як інтеграційні стратегії впливають на асортимент і якість товарів у торговельній мережі?
7. Які ризики виникають для торговельних компаній при надмірній централізації у процесі інтеграції?
8. Які переваги дає вертикальна інтеграція торговельним підприємствам під час криз (наприклад, енергетичної чи логістичної)?
9. Як інтеграція з постачальниками дозволяє торговельним мережам знижувати витрати та підвищувати лояльність споживачів?
10. Наведіть приклади інтеграційних стратегій торговельних компаній в Україні чи світі (АТБ, Metro, Amazon, Walmart).

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9

### **Питання до підготовки:**

1. Дослідіть приклади вертикальної інтеграції в українському торговельному бізнесі.
2. Проаналізуйте успішний кейс горизонтальної інтеграції у сфері ІТ або логістики.
3. Визначте, чи є доцільною конгломератна інтеграція для малих та середніх підприємств.
4. Розгляньте фактори, що впливають на вибір інтеграційної стратегії в умовах економічної кризи.
5. Оцініть вплив інтеграції на створення бар'єрів для нових гравців на ринку.
6. Запропонуйте шляхи мінімізації ризиків, пов'язаних з інтеграційними процесами.
7. Розробіть план вертикальної інтеграції для компанії, що виробляє та продає органічні товари.
8. Порівняйте потенціал горизонтальної та конгломератної інтеграції для компаній у сфері торгівлі.
9. Визначте основні перешкоди під час проведення злиття та поглинання.
10. Проаналізуйте, як інтеграція може вплинути на організаційну культуру та структуру компанії.

### **Завдання для самостійної роботи:**

1. Підготувати есе «Переваги та недоліки вертикальної інтеграції: український та світовий досвід».
2. Дослідити вплив інтеграційних стратегій на стратегічну стійкість бізнесу.
3. Зробити порівняльний аналіз злиття двох відомих компаній та визначити фактори їх успіху або невдачі.

### **Завдання для групової роботи:**

1. Створити аналітичну схему інтеграційних стратегій для підприємства торгівлі або логістики з урахуванням ризиків та переваг.
2. Провести дискусію щодо перспектив горизонтальної інтеграції на українському ринку ритейлу.
3. Підготувати презентацію, у якій порівнюються стратегії вертикальної та конгломератної інтеграції.
4. Розробити план управління змінами, що виникають у процесі інтеграції, та запропонувати заходи для збереження корпоративної культури.
5. Скласти дорожню карту інтеграції двох компаній різних галузей, орієнтовану на отримання синергії.

### **Теми рефератів:**

1. Вертикальна інтеграція як інструмент зміцнення ринкових позицій.
2. Горизонтальна інтеграція: стратегічний сенс і практичний досвід.
3. Конгломератні об'єднання та їхній вплив на диверсифікацію ризиків.
4. Інтеграція у сфері ІТ: глобальні тенденції.
5. Стратегічні альянси та їхня роль у процесах інтеграції.
6. Антимонопольне законодавство та інтеграційні процеси.
7. Інтеграція в аграрному секторі: приклади успіхів і невдач.
8. Психологічні аспекти інтеграції: вплив на персонал і культуру.
9. Фінансова оцінка ефективності злиття та поглинань.
10. Роль інтеграції у стратегіях глобальних корпорацій.
11. Інтеграція та інновації: як об'єднання сприяє технологічному розвитку.
12. Структурні перетворення при інтеграції: кейс-стаді відомих компаній.
13. Корпоративне управління та ризики надмірної централізації.
14. Вплив інтеграції на конкурентне середовище в галузі.
15. Етичні аспекти злиття та поглинання.

### Ситуаційний кейс

*Ситуація.* Торговельна компанія «RetailMarket» планує інтегруватися з виробником продуктів харчування, щоб забезпечити стабільність постачання та знизити закупівельні витрати (зворотна інтеграція). Одночасно розглядається можливість придбання логістичної компанії та розвитку власної мережі онлайн-доставки, щоб зміцнити контроль над каналами збуту (пряма інтеграція).

*Завдання:*

1. Проаналізуйте переваги та ризики прямої та зворотної інтеграції для «RetailMarket».
2. Оцініть фінансові, кадрові та технологічні ресурси, необхідні для реалізації цих інтеграційних кроків.
3. Запропонуйте альтернативні варіанти інтеграції (наприклад, партнерство чи франчайзинг) і порівняйте їхню ефективність.
4. Визначте, які зміни в організаційній структурі (наприклад, створення нового дивізіону) та корпоративній культурі будуть потрібні.
5. Розробіть покроковий план впровадження інтеграційної стратегії торговельної компанії з урахуванням ризиків і можливостей ринку.

## ТЕМА 10. СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БІЗНЕСУ

### Короткий зміст теми

1. Поняття диверсифікації. Диверсифікація – це стратегія розширення бізнесу шляхом освоєння нових продуктів або нових ринків. Її мета – зниження ризиків, використання ефекту синергії та створення нових джерел прибутку.
2. Види диверсифікації. Пов'язана (споріднена) диверсифікація: нові продукти або послуги пов'язані з основним бізнесом (наприклад, виробник соків запускає дитяче харчування). Непов'язана (конгломератна) диверсифікація: компанія виходить у зовсім іншу галузь (наприклад, енергетична компанія відкриває мережу кав'ярень).
3. Стратегії диверсифікації (матриця Ансоффа). Розвиток ринку (старий продукт на новий ринок), розвиток продукту (новий продукт на старий ринок), та диверсифікація (новий продукт на новий ринок). Вибір стратегії залежить від поточної ситуації на ринку та ресурсних можливостей.
4. Фактори вибору диверсифікаційної стратегії. Насиченість існуючого ринку, фінансові можливості підприємства, рівень ризику в основній галузі, наявність синергії з іншими видами бізнесу.
5. Переваги та ризики диверсифікації. Диверсифікація зменшує залежність від одного ринку та підвищує стійкість бізнесу. Ризики пов'язані з відсутністю компетенцій у новій сфері, високими витратами та складністю управління.
6. Приклади реалізації диверсифікаційних стратегій. Nestlé, що розширила діяльність від продуктів харчування до фармацевтики; компанія «Нова пошта», яка на додачу до логістики розвиває фінансові послуги; міжнародні корпорації Virgin та Samsung, які працюють у різних індустріях.

### Питання для самоконтролю:

1. Що таке диверсифікація та в чому полягає її мета?
2. У чому відмінність між пов'язаною та непов'язаною диверсифікацією?
3. Поясніть суть матриці І. Ансоффа та її квадрантів.
4. Які фактори впливають на вибір диверсифікаційної стратегії?
5. Які переваги диверсифікації для бізнесу?
6. Які ризики несе диверсифікація?
7. Наведіть приклад спорідненої диверсифікації.
8. Наведіть приклад неспорідненої диверсифікації.
9. Як диверсифікація може посилити конкурентну позицію підприємства?
10. Чому невдала диверсифікація може привести до фінансових втрат?

### **Додаткові питання з акцентом на торговельний бізнес:**

1. Які форми спорідненої диверсифікації найчастіше застосовують торговельні мережі (наприклад, власні торгові марки, кулінарні відділи)?
2. Як впровадження e-commerce і доставок стало прикладом диверсифікації традиційної роздрібною торгівлі?
3. Які ризики виникають для торговельної компанії під час виходу на суміжні ринки (наприклад, логістичні чи фінансові послуги)?
4. Яким чином диверсифікація асортименту (розширення категорій товарів) впливає на конкурентоспроможність торговельних мереж?
5. Чому конгломератна диверсифікація (наприклад, інвестиції торговельних компаній у NoReCa чи IT-сервіси) може бути вигідною?
6. Як матриця Ансоффа допомагає обґрунтувати вибір стратегії диверсифікації у торговельному бізнесі?
7. Які соціально-економічні фактори стимулюють торговельні компанії до диверсифікації в Україні?
8. Які приклади успішної диверсифікації можна навести у великих міжнародних ритейлерів (Amazon, Walmart, Carrefour)?
9. Як невдала диверсифікація впливає на бренд торговельної мережі та довіру споживачів?
10. Чим диверсифікація у сфері послуг (доставка, фінансові сервіси, мобільні додатки) відрізняється від диверсифікації товарного портфеля у ритейлі?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 10**

### **Питання до підготовки:**

1. Проаналізуйте матрицю Ансоффа й визначте можливі напрями зростання для реального підприємства.
2. Розгляньте приклади успішних диверсифікаційних стратегій у сфері торгівлі.
3. Визначте, які фактори дозволили Nestlé успішно диверсифікувати свою діяльність.
4. Оцініть ризики, що можуть виникнути у випадку неспорідненої диверсифікації.
5. Запропонуйте можливості для спорідненої диверсифікації підприємства, що працює на ринку логістики.
6. Розробіть стратегію розвитку продукту для підприємства на основі матриці Ансоффа.
7. Порівняйте диверсифікацію як стратегію зростання зі стратегією інтеграції.
8. Проаналізуйте успіхи та помилки у диверсифікації компанії Virgin.
9. Визначте потенційні синергії між різними видами діяльності у конгломератних корпораціях.
10. Запропонуйте заходи для мінімізації ризиків при вході на новий ринок.

### **Завдання для самостійної роботи:**

1. Написати есе «Диверсифікація як інструмент стратегічного зростання: теорія та практика».
2. Дослідити кейс диверсифікації міжнародної корпорації (Google, Samsung, Virgin) та підготувати короткий аналітичний огляд.
3. Розробити пропозицію щодо диверсифікації бізнесу для української компанії, враховуючи її фінансові та ресурсні можливості.

### **Завдання для групової роботи:**

1. Підготувати презентацію про матрицю Ансоффа та її застосування на практиці.
2. Сформулювати SWOT-аналіз для підприємства, що планує диверсифікацію, та розробити рекомендації.
3. Розробити план диверсифікації для компанії «Нова пошта» (або іншої української компанії), обґрунтувавши вибір спорідненої чи неспорідненої стратегії.
4. Провести дискусію щодо впливу диверсифікації на корпоративну культуру та організаційну структуру.

5. Запропонувати сценарії виходу на нові ринки із використанням інноваційних продуктів або послуг.

### **Теми рефератів:**

1. Диверсифікація: теоретичні основи та історичний розвиток.
2. Споріднена vs неспоріднена диверсифікація: переваги та обмеження.
3. Матриця І. Ансоффа та її застосування у стратегічному плануванні.
4. Роль синергії у диверсифікаційних стратегіях.
5. Диверсифікація у логістиці: перспективи та виклики.
6. Фінансові аспекти диверсифікації: оцінка інвестицій та ризиків.
7. Успішні кейси диверсифікації міжнародних корпорацій.
8. Помилки диверсифікації та їхні наслідки.
9. Роль інновацій у забезпеченні успіху нових продуктів та ринків.
10. Порівняння стратегій диверсифікації та інтеграції.
11. Трансформація бізнес-моделі в процесі диверсифікації.
12. Диверсифікація та корпоративна культура.
13. Сталий розвиток та екологічні аспекти диверсифікації.
14. Диверсифікація в умовах кризи: можливості та обмеження.
15. Аналіз діяльності холдингів зі спорідненою та неспорідненою диверсифікацією.

### **Ситуаційний кейс**

Ситуація. Торговельна компанія «MarketPlus», що спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування, прагне зменшити залежність від основного виду діяльності. Керівництво розглядає можливість запустити власне виробництво напівфабрикатів під private label, а також відкрити онлайн-платформу для доставки готових страв і кулінарних наборів.

*Завдання:*

1. Визначте, чи це приклад спорідненої чи неспорідненої диверсифікації.
2. Проаналізуйте потенційні переваги та ризики такого напрямку для «MarketPlus».
3. Розробіть маркетингову стратегію виходу на новий ринок (позиціонування, цільові сегменти, канали просування).
4. Запропонуйте план реалізації стратегії, використовуючи матрицю Ансоффа.
5. Визначте ключові показники ефективності (KPI) для контролю результатів диверсифікаційного проекту.

## **ТЕМА 11. МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ**

**Короткий зміст теми.** Міжнародна стратегія – це сукупність дій підприємства, спрямованих на вихід і закріплення на міжнародних ринках, що дозволяє розширювати збут, отримувати доступ до ресурсів та підвищувати глобальну конкурентоспроможність. Основні типи міжнародних стратегій (за Бартлеттом і Гошалом): міжнародна (експорт з мінімальною локалізацією), мультирегіональна (адаптація продуктів під локальні ринки), глобальна (стандартизований продукт для всього світу, економія на масштабі), транснаціональна (поєднання стандартизації та локальної адаптації). Вибір стратегії залежить від конкуренції, бар'єрів виходу, можливості стандартизувати продукт, а також політичних та економічних ризиків. Інструменти виходу на міжнародні ринки включають: експорт, ліцензування, франчайзинг, спільні підприємства, альянси та прямі інвестиції (створення філій, дочірніх компаній). Переваги міжнародних стратегій – зростання частки ринку, доступ до інновацій та нових ресурсів; ризики – культурні бар'єри, валютні коливання, політична нестабільність. Приклади: McDonald's (мультирегіональна стратегія з адаптацією меню), Apple (глобальна стандартизація), Nestlé (транснаціональний підхід).

### **Питання для самоконтролю:**

1. Що таке міжнародна стратегія бізнесу?

2. Охарактеризуйте чотири типи міжнародних стратегій (міжнародна, мультирегіональна, глобальна, транснаціональна).
3. Які чинники впливають на вибір міжнародної стратегії?
4. Перелічіть інструменти виходу на міжнародні ринки.
5. Порівняйте експорт і франчайзинг: переваги та недоліки.
6. Чим відрізняється спільне підприємство від стратегічного альянсу?
7. Які переваги може отримати компанія від міжнародної стратегії?
8. Які основні ризики міжнародних операцій?
9. В чому полягає стандартизація продукту та локальна адаптація?
10. Наведіть приклади міжнародних стратегій відомих компаній (McDonald's, Apple, Nestlé).

#### **Додаткові питання з акцентом на торговельний бізнес:**

1. Які міжнародні стратегії застосовують великі торговельні мережі (наприклад, Metro, Carrefour, Walmart) для виходу на нові ринки?
2. Чому для торговельних компаній мультирегіональна стратегія може бути ефективнішою, ніж глобальна?
3. Як культурні та споживчі особливості впливають на адаптацію асортименту в різних країнах?
4. Які ризики можуть виникнути для торговельних мереж під час прямого інвестування у нові ринки?
5. Чим відрізняється використання франчайзингу у ресторанному бізнесі та у роздрібній торгівлі?
6. Як цифрові технології та e-commerce сприяють глобалізації торговельних компаній?
7. Які приклади транснаціональної стратегії можна навести у сфері ритейлу (наприклад, Amazon, ІКЕА)?
8. Які бар'єри найчастіше зустрічають торговельні мережі при виході на міжнародні ринки?
9. Як торговельні компанії можуть поєднувати стандартизацію бренду з локальною адаптацією сервісу?
10. Які соціально-економічні вигоди для країни може забезпечити вихід на її ринок міжнародних торговельних мереж?

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 11**

#### **Питання до підготовки:**

1. Виберіть компанію та визначте, яку міжнародну стратегію вона застосовує.
2. Проаналізуйте бар'єри виходу на певний зарубіжний ринок (митні, законодавчі, культурні).
3. Запропонуйте стратегію виходу для малого бізнесу на сусідній ринок (наприклад, української компанії – на ринок Польщі).
4. Визначте, які інструменти (експорт, франчайзинг, спільне підприємство) підходять для обраної сфери (ритейл, логістика, HoReCa).
5. Проведіть аналіз культурних відмінностей для розробки маркетингової стратегії (адаптація меню, сервісу).
6. Оцініть фінансові ризики (валютні коливання) та запропонуйте методи їх мінімізації.
7. Запропонуйте стратегію локалізації продукту для міжнародного ринку (приспосовування упаковки, смаку, сервісу).
8. Розробіть план міжнародного партнерства (альянси, спільні проєкти) для компанії у сфері торгівлі.
9. Проаналізуйте приклад McDonald's щодо адаптації меню в різних країнах та визначте фактори успіху.
10. Визначте, як транснаціональна стратегія Nestlé поєднує стандартизацію й локалізацію.

**Завдання для індивідуальної роботи:**

1. Написати есе: «Переваги та ризики мультирегіональної стратегії для українського бізнесу».
2. Проаналізувати кейс успішного виходу української торговельної компанії на міжнародний ринок та визначити ключові фактори.
3. Скласти порівняльну таблицю інструментів виходу на міжнародні ринки (експорт, ліцензування, франчайзинг, спільне підприємство, прямі інвестиції).

**Завдання для групової роботи:**

1. Розробити бізнес-план виходу на міжнародний ринок для торговельної компанії: обрати стратегію, визначити бюджет, адаптацію продукту.
2. Провести дискусію: чи завжди стандартизація краща за адаптацію? Навести аргументи.
3. Підготувати презентацію про франчайзинг як інструмент міжнародної експансії: переваги, ризики, приклади.
4. Провести рольову гру: одна група – потенційний партнер (зарубіжна компанія), інша – вітчизняна компанія; обговорити умови альянсу.
5. Аналіз культурних відмінностей у сфері торгівлі та логістики: розробити рекомендації для ритейлера, що виходить на новий ринок.

**Теми рефератів:**

1. Порівняння типів міжнародних стратегій (Бартлетт і Гошал).
2. Бар'єри виходу на міжнародні ринки та способи їх подолання.
3. Інструменти міжнародної експансії: експорт, франчайзинг, спільні підприємства.
4. Стандартизація vs локалізація продукту в інтернаціональному бізнесі.
5. Переваги й ризики транснаціональних корпорацій.
6. Роль культурних відмінностей у розробці міжнародних стратегій.
7. Фінансові та валютні ризики міжнародних операцій.
8. Етичні та соціальні питання в міжнародному бізнесі.
9. Приклади міжнародних стратегій: McDonald's, Apple, Nestlé.
10. Перспективи українських компаній на світових ринках.

**Ситуаційне завдання (кейс)**

*Ситуація:* українська торговельна мережа «FreshMarket» планує вихід на ринки Польщі та Литви. Мета – розширення збуту та закріплення на нових ринках ЄС. Компанія розглядає можливість запуску власних супермаркетів, співпраці з місцевими дистриб'юторами та розвитку e-commerce платформ для нових ринків.

*Завдання:*

1. Визначте, яку міжнародну стратегію доцільно застосувати (міжнародна, мультирегіональна, глобальна чи транснаціональна) для торговельної мережі.
2. Проаналізуйте бар'єри виходу на ринки ЄС для торговельної компанії (митні тарифи, сертифікація товарів, регулювання якості харчових продуктів, культурні відмінності у споживанні).
3. Розробіть план маркетингової адаптації для нових ринків (мовна локалізація, асортимент, ціноутворення, партнерства з місцевими постачальниками).
4. Оцініть валютні та фінансові ризики, пов'язані з виходом у єврозону, та запропонуйте методи їх хеджування.
5. Визначте інструменти виходу на ринок: відкриття власних магазинів, франчайзинг, створення спільного підприємства з місцевим ритейлером чи розвиток онлайн-продажів.

**ТЕМА 12. ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ**

**Короткий зміст теми.** Фінансова стратегія – це довгострокова програма дій у сфері управління фінансами, спрямована на забезпечення стійкості, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства. Вона включає фінансове планування, управління

ресурсами, контроль за ефективністю використання коштів. Мета фінансової стратегії – забезпечити фінансову стійкість і зростання вартості підприємства; завдання – оптимальна структура капіталу, управління прибутком, залучення інвестицій, управління витратами й ліквідністю, фінансовий контроль та моніторинг ризиків. Принципи: орієнтація на довгострокову перспективу, баланс ризику та прибутковості, гнучкість, оптимальне співвідношення власних і позикових коштів, узгодженість із корпоративною стратегією. Етапи: аналіз фінансового стану (ліквідність, рентабельність, оборотність), визначення цілей (прибутковість, капіталізація), формування фінансової політики (інвестиційна, кредитна, дивідендна), вибір джерел фінансування, розробка заходів з оптимізації, реалізація, контроль. Основні напрями: інвестиційна, кредитна, дивідендна, управління оборотним капіталом, податкова. Інструменти: бюджетування, бізнес-планування, аналіз фінансових коефіцієнтів, сценарне планування, управління ризиками (страхування, хеджування). Показники оцінки: ROA, ROE, EBITDA, маржинальність, ліквідність, капіталізація, інвестиційна привабливість. Ризики: валютні, відсоткові, інфляційні, податкові, кредитні, недостатність інвестицій. Приклади: агробізнес – реінвестування, торгівля – мінімізація витрат, IT-бізнес – венчурне фінансування.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Що таке фінансова стратегія та яка її мета?
2. Перелічіть завдання фінансової стратегії.
3. Які принципи формування фінансової стратегії?
4. Охарактеризуйте етапи формування фінансової стратегії.
5. Які основні напрями фінансової стратегії існують?
6. В чому різниця між інвестиційною, кредитною та дивідендною стратегією?
7. Які інструменти реалізації фінансової стратегії використовуються?
8. Опишіть ключові показники оцінки фінансової стратегії (ROA, ROE, EBITDA).
9. Які ризики можуть вплинути на фінансову стратегію?
10. Наведіть приклади фінансових стратегій у різних галузях (агробізнес, торгівля, IT).

### **Додаткові питання з акцентом на торговельний бізнес:**

1. Які особливості формування фінансової стратегії у великих торговельних мережах (наприклад, АТБ, Fozzy Group, Metro)?
2. Як фінансова стратегія впливає на управління асортиментом і товарними запасами у роздрібній торгівлі?
3. Які методи оптимізації витрат найбільш ефективні для торговельних підприємств?
4. Чому показники обігу товарних запасів і маржинальності є ключовими у фінансовому контролі торговельних компаній?
5. Як торговельні компанії використовують кредитну стратегію для розвитку мережі магазинів?
6. Які фінансові інструменти доцільно застосовувати у торговельному бізнесі для мінімізації валютних та інфляційних ризиків?
7. Як впливає стратегія реінвестування прибутку на розширення торговельних мереж?
8. Чим відрізняється фінансова стратегія локальних торговельних підприємств від міжнародних ритейлерів (наприклад, Walmart, Carrefour)?
9. Які фактори визначають інвестиційну привабливість торговельних компаній в Україні?
10. Як фінансова стратегія може сприяти цифровізації бізнес-процесів у торговельному бізнесі?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 12**

### **Питання до підготовки:**

1. Проаналізуйте фінансовий стан обраної компанії: розрахуйте коефіцієнти ліквідності, рентабельності, оборотності.
2. Визначте фінансові стратегічні цілі для підприємства на 3–5 років (прибуток, капіталізація, дивіденди).

3. Розробіть фінансову політику: визначте структуру капіталу, кредитну й дивідендну політику.
4. Виберіть джерела фінансування інвестиційного проекту (власні кошти, банківський кредит, IPO) та обґрунтуйте вибір.
5. Складіть бюджет реалізації фінансової стратегії та передбачте сценарії (best, base, worst).
6. Запропонуйте стратегії управління валютними та відсотковими ризиками (форварди, опціони, страхування).
7. Оцініть ефективність управління оборотним капіталом компанії (запаси, дебіторська й кредиторська заборгованість).
8. Розробіть податкову стратегію: оптимізація платежів, використання пільг.
9. Проаналізуйте приклад венчурного фінансування в IT-сфері та визначте особливості такої стратегії.
10. Порівняйте фінансові стратегії двох компаній (наприклад, Tesla та МХП) за показниками ROE, ROA.

#### **Завдання для індивідуальної роботи:**

1. Підготувати есе: «Оптимальна структура капіталу: теорія та практика».
2. Зробити аналітичну записку щодо управління оборотним капіталом для малого бізнесу.
3. Проаналізувати фінансову стратегію конкретної компанії, розрахувати ROA, ROE, EBITDA та зробити висновки.

#### **Завдання для групової роботи:**

1. Розробити інвестиційну стратегію для стартапу: визначити обсяг інвестицій, джерела фінансування, очікуваний прибуток, ризики.
2. Провести дискусію: переваги та недоліки високого рівня позикового капіталу.
3. Підготувати презентацію про методи хеджування валютних ризиків і їх застосування у різних сферах.
4. Провести рольову гру: команда фінансового відділу та команда інвесторів обговорюють дивідендну політику компанії.
5. Розробити порівняльний аналіз фінансових стратегій різних галузей (агро, ритейл, IT) із прикладами.

#### **Теми рефератів:**

1. Фінансова стратегія: концепція та види.
2. Методи оцінки фінансового стану підприємства.
3. Оптимальна структура капіталу: теоретичні підходи та практичні приклади.
4. Інвестиційна стратегія: планування та ризики.
5. Кредитна стратегія: способи залучення й обслуговування позик.
6. Дивідендна політика компаній: типи та фактори.
7. Управління оборотним капіталом: практика українських підприємств.
8. Податкові стратегії та оптимізація податкових платежів.
9. Ризики фінансової стратегії: валютні, інфляційні, кредитні, податкові.
10. Порівняння фінансових стратегій міжнародних компаній (Apple, Tesla, Nestlé) та українських (Rozetka, Нова пошта, МХП).

#### **Ситуаційне завдання (кейс)**

*Ситуація:* Компанія «TechStart» розробила інноваційний продукт і планує вийти на ринок, потребує капіталу.

*Завдання:*

1. Оцініть фінансовий стан компанії (коефіцієнти ліквідності, рентабельності).
2. Визначте оптимальну структуру капіталу для фінансування запуску.
3. Розробіть інвестиційну та кредитну стратегії, враховуючи ризики.
4. Обґрунтуйте дивідендну політику на першому етапі розвитку.

5. Запропонуйте заходи щодо управління валютними та відсотковими ризиками.

### **ТЕМА 13. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ**

**Короткий зміст теми.** Маркетингова стратегія – довгострокова програма дій, спрямована на формування попиту, створення конкурентних переваг та досягнення бізнес-цілей. Вона визначає, хто є цільовим споживачем, яку цінність пропонує компанія і якими інструментами ця цінність доставляється. Мета маркетингової стратегії – забезпечити стійкі позиції на ринку шляхом задоволення потреб споживачів. Завдання: сегментація й позиціонування, створення УЦП, управління маркетинг-міксом (Product, Price, Place, Promotion; розширений 7P – People, Process, Physical Evidence), розвиток бренду та формування лояльності клієнтів. Етапи: аналіз середовища (SWOT, PEST, Five Forces), визначення цільових сегментів, розробка позиціонування, вибір інструментів маркетинг-міксу, план реалізації, контроль. Типи стратегій: зростання (розширення ринку, нові продукти, диверсифікація), утримання (лояльність, програми), диференціації, цінові (лідерство у низькій ціні чи преміальний сегмент), цифрові (SEO, SMM, Big Data, AI) і бренд-стратегії. Приклади: Coca-Cola (емоційний бренд), ІКЕА (найкраща вартість), Rozetka (цифрова експансія), Нова пошта (бренд національного лідера). КРІ: ринкова частка, впізнаваність бренду, NPS, ROI, САС, LTV. Ризики: неправильна сегментація, швидка імітація, digital disruption, зміни поведінки, надмірні рекламні витрати.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Що таке маркетингова стратегія та її мета?
2. Перелічіть завдання маркетингової стратегії.
3. Охарактеризуйте етапи формування маркетингової стратегії.
4. Що включає маркетинг-мікс 4P (та 7P)?
5. Які типи маркетингових стратегій ви знаєте?
6. У чому полягає стратегія диференціації у маркетингу?
7. Які цифрові маркетингові стратегії актуальні сьогодні?
8. Поясніть поняття «унікальна ціннісна пропозиція» (УЦП).
9. Охарактеризуйте ключові КРІ маркетингової стратегії (САС, LTV, ROI, NPS).
10. Які ризики можуть виникати при реалізації маркетингової стратегії?

#### **Додаткові питання з акцентом на торговельний бізнес:**

1. Які маркетингові стратегії найбільш ефективні для торговельних мереж у періоди економічної нестабільності?
2. Як сегментація клієнтів у торговельному бізнесі (наприклад, супермаркети, e-commerce) впливає на вибір маркетингової стратегії?
3. Які інструменти цифрового маркетингу найчастіше застосовують у роздрібній торгівлі України (SEO, SMM, мобільні додатки, big data)?
4. Як стратегія лояльності (бонусні програми, кешбек, персоналізовані пропозиції) допомагає торговельним мережам утримувати клієнтів?
5. У чому полягає особливість використання маркетинг міксу 7P у сфері ритейлу?
6. Які ризики можуть виникнути у торговельної компанії при виборі цінової стратегії (низькі ціни vs преміальний сегмент)?
7. Як брендинг впливає на конкурентні позиції торговельних мереж (АТБ, Сільпо, Metro, Rozetka)?
8. Які показники ефективності (КРІ) найбільш релевантні для оцінки маркетингових стратегій у торговельному бізнесі?
9. Як змінюється маркетингова стратегія торговельних підприємств у зв'язку з розвитком e-commerce та маркетплейсів?
10. Які приклади успішної реалізації маркетингових стратегій у міжнародних торговельних компаніях (Amazon, Walmart, Carrefour) можна використати для українських ритейлерів?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 13**

### **Питання до підготовки:**

1. Проведіть аналіз ринку для продукту компанії (SWOT, PEST, Porter).
2. Визначте цільові сегменти та розробіть позиціонування бренду.
3. Розробіть унікальну ціннісну пропозицію для нового продукту.
4. Запропонуйте маркетинг-мікс для обраного продукту (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence).
5. Розробіть стратегію зростання: вихід на нові ринки, нові канали або нові продукти.
6. Оцініть можливості використання цифрових каналів (SEO, SMM, контент-маркетинг, Big Data, AI).
7. Створіть бренд-стратегію для торговельної компанії, яка виходить на ринок преміальних товарів.
8. Запропонуйте програму утримання клієнтів (програми лояльності, персоналізація).
9. Розрахуйте KPI для маркетингової кампанії (CAC, LTV, ROI).
10. Проаналізуйте маркетингову стратегію відомої компанії (Coca-Cola, IKEA, Rozetka) та визначте фактори успіху.

### **Завдання для індивідуальної роботи:**

1. Підготувати есе: «Цифрові стратегії у маркетингу: можливості та виклики».
2. Розробити план SMM-стратегії для малого бізнесу.
3. Зробити аналіз ефективності програми лояльності (приклад – Rozetka або Нова пошта).

### **Завдання для групової роботи:**

1. Розробити маркетингову кампанію для запуску нового продукту в онлайн-каналах (позиціонування, канали, бюджет).
2. Провести дискусію: чи завжди диференціація ефективна на насичених ринках?
3. Підготувати презентацію про бренд-стратегію ідентичності відомої компанії та її вплив на лояльність клієнтів.
4. Провести рольову гру: одна група – маркетинг-відділ, інша – фінансовий відділ; обговорити бюджет маркетингової кампанії.
5. Розробити стратегію просування для компанії, що виходить на преміальний сегмент (ціна, комунікації, сервіс).

### **Теми рефератів:**

1. Сегментація та позиціонування у сучасному маркетингу.
2. Стратегії диференціації продуктів: приклади успішних брендів.
3. Цифрові маркетингові інструменти: SEO, SMM, Big Data, AI.
4. Унікальна ціннісна пропозиція: концепція та формування.
5. KPI маркетингових стратегій: значення та методи розрахунку.
6. Розвиток бренду: теорія та практика.
7. Цінова стратегія: лідерство за низькою ціною vs преміальне ціноутворення.
8. Програми лояльності: механізми та ефективність.
9. Ризики та помилки в маркетингових стратегіях.
10. Маркетингові стратегії українських компаній на міжнародних ринках.

### **Ситуаційне завдання (кейс)**

*Ситуація:* Компанія «FitLife», що пропонує спортивне харчування, планує запуснути лінійку вітамінів для молоді.

*Завдання:*

1. Проведіть аналіз ринку спортивного харчування та вітамінів.
2. Визначте цільовий сегмент і розробіть позиціонування бренду.
3. Запропонуйте унікальну ціннісну пропозицію для лінійки вітамінів.
4. Створіть маркетинг-мікс (продукт, ціна, канали збуту, просування).

5. Розробіть план цифрової кампанії (SEO, SMM, контент-маркетинг).
6. Визначте KPI для оцінки ефективності запуску.

## **ТЕМА 14. СТРАТЕГІЯ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ, ТОВАРІВ І ПОСЛУГ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ТА ТОРГОВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Короткий зміст теми.** Стратегія просування – складова маркетингової стратегії, яка охоплює заходи з формування попиту, стимулювання збуту та створення позитивного іміджу продукту чи бренду. Цілі просування: формування обізнаності, підтримка позитивного іміджу, інформування про властивості товару/послуги, стимулювання пробних та повторних покупок, збільшення ринкової частки і прибутку. Інструменти комунікацій: реклама (ATL, BTL, outdoor, онлайн, телевізійна, контент-маркетинг), PR (зв'язки з громадськістю, соціальні проекти), стимулювання збуту (акції, знижки, купони, програми лояльності), персональний продаж (робота з клієнтами), прямий маркетинг (e-mail, SMS, direct-messages), digital-просування (SMM, SEO, influencer-маркетинг, вірусна реклама), event-маркетинг (виставки, дегустації). Види стратегій: push-стратегія (проштовхування через посередників), pull-стратегія (витягування – робота напряму із споживачами), комбінована. Фактори вибору стратегії просування – тип продукту, ринок (B2B/B2C), поведінка аудиторії, маркетинговий бюджет, стадія життєвого циклу. Просування на різних етапах життєвого циклу потребує різних комунікацій (інтенсивна реклама, PR, програми лояльності, акції). Приклади: Apple (PR + event-marketing), Nike (емоційна реклама + спортсмени-амбасадори), Rozetka (digital-маркетинг), АТБ (push-промоакції). KPI: рівень обізнаності, кількість нових клієнтів, конверсія, обсяг продажів після акцій, ROI маркетингових витрат. Ризики: рекламна втома, невідповідність каналу аудиторії, низька ефективність стимулювання, репутаційні ризики.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Що таке стратегія просування та які її цілі?
2. Перелічіть основні інструменти маркетингових комунікацій.
3. Що таке push- та pull-стратегії, у чому їх різниця?
4. Які фактори впливають на вибір стратегії просування?
5. Як змінюється просування на різних етапах життєвого циклу продукту?
6. Порівняйте різні види реклами (ATL vs BTL).
7. Яку роль відіграє digital-маркетинг у просуванні?
8. Що таке програми лояльності та як їх використовують?
9. Які KPI слід відстежувати для оцінки ефективності просування?
10. Які ризики потрібно враховувати при реалізації стратегії просування?

### **Додаткові питання з акцентом на торговельний бізнес:**

1. Які особливості використання push та pull стратегій у торговельних мережах (наприклад, супермаркети, онлайн-ритейл)?
2. Як торговельні компанії поєднують традиційні та цифрові інструменти просування для залучення покупців?
3. Які механізми стимулювання збуту найефективніші для роздрібної торгівлі в Україні (знижки, акції «2 за ціною 1», кешбек-програми)?
4. Як програми лояльності у торговельних мережах (наприклад, «Сільпо», «АТБ») впливають на утримання клієнтів?
5. Які ризики можуть виникати при використанні агресивних акцій у торговельному бізнесі?
6. Як застосування influencer-маркетингу допомагає торговельним компаніям підвищувати впізнаваність бренду?
7. У чому полягає роль event-маркетингу (дегустації, промо-івенти) у підвищенні продажів у ритейлі?
8. Як KPI просування (конверсія, середній чек, приріст покупців) вимірюються у торговельних мережах?

9. Чому важливо враховувати поведінку споживачів під час вибору каналів просування у ритейлі?
10. Які приклади успішних стратегій просування у міжнародних торговельних компаній (Walmart, Carrefour, Amazon) можуть бути застосовані в Україні?

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 14**

#### **Питання до підготовки:**

1. Розробіть стратегію просування для нового продукту (B2C): визначте цілі, інструменти, бюджет.
2. Складіть план реклами (ATL, онлайн, контент-маркетинг) для бренду у сфері торгівлі.
3. Запропонуйте PR-кампанію для покращення іміджу компанії.
4. Розробіть програму стимулювання збуту: види акцій, знижок, купонів та програм лояльності.
5. Запропонуйте push-стратегію для FMCG-компанії та обґрунтуйте її.
6. Розробіть pull-стратегію для e-commerce-проекту: акцент на digital-канали, контент, SMM.
7. Визначте способи підвищення ефективності персонального продажу (тренінги, CRM-системи).
8. Запропонуйте event-маркетинг для запуску нового продукту (поп-ап, фестиваль, презентація).
9. Складіть таблицю KPI для кампанії просування (обізнаність, кількість нових клієнтів, конверсія, ROI).
10. Оцініть ризики (рекламна втома, репутаційні проблеми) та запропонуйте заходи для їх мінімізації.

#### **Завдання для індивідуальної роботи:**

1. Підготувати есе: «Роль digital-маркетингу у стратегії просування сучасних брендів».
2. Зробити аналіз рекламних кампаній двох конкурентних компаній (наприклад, Pepsi vs Coca-Cola) та визначити ключові відмінності.
3. Підготувати план програми лояльності для малого бізнесу.

#### **Завдання для групової роботи:**

1. Розробити комбіновану стратегію просування для бренду: поєднання push- та pull-інструментів.
2. Провести дискусію: чи завжди великі бюджети гарантують успішне просування? Навести приклади.
3. Підготувати презентацію про значення influencer-маркетингу для брендів.
4. Провести рольову гру: одна група – рекламне агентство, інша – клієнт; обговорюють план кампанії просування.
5. Створити медіаплан для запуску нового продукту (типи каналів, графік, бюджет).

#### **Теми рефератів:**

1. Роль рекламних стратегій у сучасному бізнесі.
2. Push- та pull-підходи: переваги, недоліки, практика.
3. Digital-маркетинг: еволюція та ефективність інструментів.
4. Event-маркетинг як інструмент формування іміджу бренду.
5. Програми лояльності та їх вплив на прибуток.
6. Вірусні та інтерактивні кампанії: аналіз прикладів.
7. Стратегії просування в сфері B2B.
8. KPI в управлінні просуванням: методи вимірювання та оптимізації.
9. Репутаційні ризики та антикризова комунікація.
10. Стратегії просування українських брендів на міжнародних ринках.

### Ситуаційне завдання (кейс)

*Ситуація:* Кав'ярня «CafeMood» планує запустити новий бленд кави та збільшити впізнаваність бренду.

*Завдання:*

1. Визначте цілі просування нового бленду (обізнаність, залучення нових клієнтів, підвищення лояльності).
2. Запропонуйте інструменти комунікації (офлайн-реклама, SMM, PR-заходи).
3. Розробіть програму акцій та знижок для стимулювання збуту.
4. Запропонуйте спільний проект із відомим бариста або блогером.
5. Складіть медіаплан із KPI для оцінки ефективності.

## ТЕМА 15. КАДРОВА СТРАТЕГІЯ

### Короткий зміст теми.

Кадрова стратегія - довгострокова програма формування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу відповідно до місії, цілей і загальної стратегії підприємства. Вона поєднує планування потреби в кадрах, рекрутинг, адаптацію, оцінювання й мотивацію персоналу, навчання та розвиток, управління кар'єрою і плинністю, а також опирається на корпоративну культуру й сучасні HR-технології (HR-аналітика, Talent Management, employer branding). Ефективність кадрової стратегії вимірюють за показниками плинності, задоволеності, продуктивності, вартості персоналу та виконанням планів розвитку.

### Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення кадрової стратегії та її місця в системі стратегічного управління.
2. Сформулюйте ключові цілі та завдання кадрової стратегії для підприємств торгівлі/логістики.
3. Поясніть принципи кадрової стратегії (довгостроковість, узгодженість, гнучкість, компетентнісний підхід, баланс інтересів).
4. Порівняйте активний, реактивний, раціоналізаторський, зростаючий і стабілізаційний типи кадрових стратегій.
5. Окресліть етапи планування потреби в кадрах і ролі HR-аналітики в цьому процесі.
6. Розкрийте зміст системи адаптації персоналу та її зв'язок із корпоративною культурою.
7. Які підходи до оцінки персоналу (KPI, 360°, компетентнісні моделі) доцільні в ритейлі та логістиці?
8. Побудуйте логіку системи мотивації: грейдинг, бонуси, опції, нематеріальні стимули.
9. Поясніть поняття Talent Management і employer branding, їхнє значення для конкурентоспроможності.
10. Які ризики загрожують кадровій стратегії та як їх мінімізувати?

### Додаткові питання з акцентом на торговельний бізнес:

1. Які особливості кадрової стратегії у великих торговельних мережах (наприклад, АТБ, Сільпо, Metro) порівняно з малими підприємствами роздрібною торгівлі?
2. Як кадрова стратегія впливає на рівень обслуговування клієнтів у торговельному бізнесі?
3. Які компетенції є ключовими для працівників у сфері ритейлу та e-commerce?
4. Як кадрова стратегія враховує сезонність попиту у торговельному бізнесі (наприклад, під час святкових розпродажів)?
5. Які HR-технології (онлайн-рекрутинг, HR-аналітика, чат-боти для підбору персоналу) застосовуються у сфері торгівлі?
6. Як формування бренду роботодавця (employer branding) допомагає торговельним компаніям залучати та утримувати персонал?
7. Які підходи до навчання й розвитку персоналу найбільш ефективні для торговельних компаній у сучасних умовах?
8. Як кадрова стратегія може знизити плинність кадрів у сфері роздрібною торгівлі?

9. Які ризики виникають при реалізації кадрової стратегії у торговельному бізнесі в умовах війни чи кризи?
10. Як кадрова стратегія торговельних підприємств може підтримувати їхню цифрову трансформацію (e-commerce, omnichannel)?

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 15**

#### **Питання до підготовки:**

1. Складіть карту компетенцій для менеджера складу або керівника магазину.
2. Запропонуйте методику прогнозу потреби в кадрах для компанії e-commerce у пікові сезони.
3. Розробіть чек-лист адаптації нових працівників для фулфілмент-центру.
4. Визначте KPI для відділу продажів і для логістичної операції (5–7 показників).
5. Побудуйте схему грейдингу для типових ролей у торговельній мережі.
6. Опишіть програму навчання «лідерського резерву» на 12 місяців.
7. Розробіть політику утримання ключових співробітників на конкурентному ринку праці.
8. Запропонуйте дизайн HR-дашборду (3–5 KRI + 5–7 KPI).
9. Сформулюйте процедуру регулярного Performance Review (квартал/півріччя).
10. Опишіть сценарії роботи з високою плинністю на точках (root-cause → дії).

#### **Завдання для індивідуальної роботи:**

1. Скласти карту ризиків кадрової стратегії для вашої галузі (мінімум 10 ризиків + плани реагування).
2. Описати кейс впровадження employer branding у середній компанії (мета, інструменти, KPI).
3. Підготувати проєкт положення про кадровий резерв (цілі, критерії, треки розвитку).

#### **Завдання для групової роботи:**

1. Розробити «дорожню карту» HR-цифровізації (HRM-система, аналітика, автоматизація процесів).
2. Провести воркшоп-симуляцію: прийняття рішення щодо скорочення/перерозподілу штатів під час спаду попиту.
3. Створити модель компенсацій і пільг для трьох рівнів посад (операційний, лінійний менеджмент, керівники).
4. Спроекувати центр оцінювання (Assessment Center) для керівників змін.
5. Підготувати комунікаційний план для програми змін у системі мотивації.

#### **Теми рефератів:**

1. Еволюція кадрових стратегій в умовах гіг-економіки.
2. Talent Management як джерело довгострокових конкурентних переваг.
3. HR-аналітика: показники, інструменти, управлінські рішення.
4. Employer branding у торговельно-логістичних компаніях.
5. Мотиваційні моделі для операційного персоналу.
6. Роль корпоративної культури в утриманні талантів.
7. Компетентнісні моделі та їхня вбудова в HR-процеси.
8. Плинність кадрів: причини, превентивні дії, економіка втрат.
9. Навчальні екосистеми (LMS, LXP) у великому бізнесі.
10. Практики гнучкої зайнятості та їхній вплив на продуктивність.

#### **Ситуаційне завдання (кейс)**

*Ситуація:* компанія «TechNova Retail» з мережею дарксторів у центральних регіонах України стикається з високою плинністю кур'єрів і комплектувальників (30%/рік), нестачею лідерів змін, зниженням NPS через затримки. Потрібно оновити кадрову стратегію на 2 роки.

*Завдання:*

1. Проведіть HR-діагностику (root causes) та визначте 5 першочергових проблем.
2. Запропонуйте модель планування кадрів, що враховує сезонність і пікові вікна.
3. Розробіть новий пакет компенсацій і пільг (обов'язково: прозорий бонус за OTIF, нічні/пікові коефіцієнти, програма рекомендацій).
4. Опишіть швидкий трек підготовки керівників змін (90 днів) + KPI випуску.
5. Складіть HR-дашборд (10 показників: 6 KPI + 4 KRI) та регламент перегляду.

#### **Додаткові питання для обговорення:**

- Як поєднати швидке закриття вакансій із збереженням якості підбору?
- Як виміряти вплив HR-програм на операційну ефективність (cost-to-serve, OTIF)?

### **ТЕМА 16. ІННОВАЦІЙНА ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ**

#### **Короткий зміст теми.**

Інноваційна стратегія визначає пріоритети створення та впровадження нових продуктів, процесів і бізнес-моделей (наступальна, оборонна, нішова, імітаційна, партнерська). Інвестиційна стратегія – система довгострокових рішень щодо формування та розподілу інвестиційних ресурсів (агресивна, консервативна, збалансована, диверсифікована). Зв'язок стратегій: інновації потребують інвестицій; портфель інвестицій повинен балансувати ризик/дохідність, підтримувати R&D та комерціалізацію. Оцінювання – через NPV, IRR, строк окупності, рентабельність інвестицій, а також нефінансові ефекти (ринкова частка, бренд, ESG).

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Сформулюйте сутність інноваційної й інвестиційної стратегій та їхній взаємозв'язок.
2. Порівняйте типи інноваційних стратегій та умови їх доцільності.
3. Опишіть етапи формування інноваційної стратегії (від foresight до моніторингу).
4. Які підходи до формування інвестиційного портфеля застосовні в торгівлі/логістиці?
5. Розкрийте інструменти фінансування інновацій (внутрішні/зовнішні).
6. Поясніть NPV, IRR, період окупності; їхні сильні та слабкі сторони.
7. Як оцінити ризики R&D та вплив невизначеності (сценарії, чутливість)?
8. Яка роль партнерств і відкритих інновацій (open innovation)?
9. Як інтегрувати ESG-критерії в інвестиційні рішення?
10. Наведіть приклади поєднання наступальної інноваційної та агресивної інвестиційної стратегій.

#### **Додаткові питання з акцентом на торговельний бізнес:**

1. Які інноваційні стратегії найчастіше застосовують торговельні мережі (наприклад, впровадження self-checkout, e-commerce, omnichannel)?
2. Як інвестиційна стратегія впливає на розвиток торговельної інфраструктури (нові магазини, склади, логістичні центри)?
3. Які ризики виникають у торговельному бізнесі при впровадженні цифрових інновацій (big data, штучний інтелект, CRM-системи)?
4. Як інноваційні стратегії у сфері роздрібною торгівлі змінюють поведінку споживачів?
5. Які джерела інвестицій найчастіше використовуються торговельними підприємствами в Україні (власні кошти, банківські кредити, міжнародні фонди)?
6. Як можна оцінити ефективність інвестицій у нові торговельні формати (дискаунтери, преміум-магазини, онлайн-канали)?
7. У чому полягає роль венчурних інвестицій у розвитку торговельних стартапів (маркетплейси, фінтех-рішення для ритейлу)?
8. Як інтеграція ESG-підходів (екологічність упаковки, енергоефективні магазини, соціальна відповідальність) впливає на інвестиційні рішення торговельних компаній?
9. Які приклади успішного поєднання інноваційних та інвестиційних стратегій у міжнародних торговельних мережах (Amazon, Walmart, Lidl) можна застосувати в Україні?
10. Як торговельні компанії балансують між інноваційністю та мінімізацією фінансових ризиків при реалізації довгострокових стратегій?

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 16

### Питання до підготовки:

1. Запропонуйте карту напрямів інновацій для торговельної мережі (продукт/процес/клієнтський досвід/логістика).
2. Опишіть «ворота» інноваційного процесу (stage-gate) для нового сервісу.
3. Побудуйте матрицю пріоритезації інновацій (вплив × реалізованість).
4. Розробіть критерії відбору інвестиційних проєктів (фінансові + стратегічні).
5. Створіть шаблон бізнес-кейсу інвестиційного проєкту (1 сторінка).
6. Проведіть базовий аналіз чутливості NPV для проєкту автоматизації складу.
7. Опишіть підхід до портфельного балансування (core vs. options).
8. Визначте механізм постінвестиційного контролю (metrics & cadence).
9. Запропонуйте політику «kill/continue/pivot» для R&D-проєктів.
10. Опишіть антикризові тригери зупинки інвестицій (KRI).

### Завдання для індивідуальної роботи:

1. Підготуйте розрахунковий приклад NPV/IRR для кейсу «роботи-комплектувальники» (із власними припущеннями).
2. Опишіть партнерську модель з університетом/стартапом для пілоту інновації.
3. Розробіть карту ризиків інвестпроєкту «розумний транспорт» (30–50 млн грн).

### Завдання для групової роботи:

1. Проведіть мозковий штурм та сформуйте «топ-10» інновацій для e-commerce складу.
2. Змодельуйте портфель інвестицій на 2 роки (3 сценарії: base/best/worst).
3. Підготуйте «інвестиційний комітет»: 2 проєкти на затвердження, 1 - на зупинку (обґрунтування).
4. Розробіть матрицю «інновація × стратегія бренду» (узгодження).
5. Презентуйте дорожню карту комерціалізації інновації (6–12 міс.).

### Теми рефератів:

1. Наступальні vs оборонні інноваційні стратегії: вибір під час турбулентності.
2. Інвестиційні рішення під високою невизначеністю: сценарний підхід.
3. Open innovation та корпоративні венчурні фонди.
4. Управління портфелем інновацій у ритейлі/логістиці.
5. Роль ESG у відборі інвестпроєктів.
6. Foresight-методи в стратегуванні інновацій.
7. Комерціалізація технологій: від MVP до масштабування.
8. Управління знаннями як основа інноваційної стратегії.
9. Інтелектуальна власність і патентна стратегія.
10. Контроль і метрики інноваційних програм.

### Ситуаційне завдання (кейс)

#### Ситуація:

Торговельна компанія «RetailFuture» планує інвестувати у три напрями розвитку:

- A) впровадження системи електронних цінників (ESL) у магазинах;
- B) розвиток онлайн-каналу продажів із власною платформою e-commerce та мобільним застосунком;

C) «зелений» магазин (енергоефективне освітлення, сонячні панелі, мінімізація пластику).

Бюджет обмежений. Необхідно обрати інвестиційний портфель, який одночасно забезпечить швидке зростання продажів, підвищення лояльності клієнтів і підтримку іміджу компанії як інноваційного та екологічно відповідального ритейлера.

#### Завдання:

1. Для кожного напряму сформууйте бізнес-кейс (CAPEX/OPEX/очікуваний ефект; нефінансові вигоди – зручність, лояльність, бренд).
2. Проведіть порівняння за критеріями NPV/IRR та запропонуйте інвестиційний портфель у трьох сценаріях (base/best/worst).
3. Визначте ключові ризики та заходи їх мінімізації (пілотні проекти, стратегічні альянси з ІТ-партнерами, контроль витрат на «зелені» рішення).
4. Розробіть план запуску e-commerce платформи та мобільного додатку на 6–9 місяців (MVP, інтеграція з CRM, тестування користувачів).
5. Запропонуйте метрики оцінки успіху (зростання онлайн-продажів, економія витрат, рівень клієнтської задоволеності, «зелений» індекс) та cadence перегляду результатів (щомісячно/квартально).

*Додаткові питання для обговорення:*

6. Як збалансувати швидкий фінансовий ефект від e-commerce та стратегічну вагу інвестицій у «зелений» магазин?
7. Які сигнали (зниження ROI, низька прийнятність клієнтами, технічні проблеми) можуть свідчити про необхідність «заморозити» або «перезапустити» проєкт?

## **ТЕМА 17. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА І СТРАТЕГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ФАКТОР РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ**

### **Короткий зміст теми.**

Корпоративна культура - система цінностей, норм, символів і практик, що визначають «правила гри» в організації та впливають на поведінку працівників, залученість і результативність. Сильні/адаптивні культури підтримують реалізацію стратегії, слабкі/несумісні – гальмують зміни. Узгодження стратегії та культури відбувається через навчання, стандарти, ритуали, систему мотивації та приклад лідерів. Стратегічне лідерство - здатність формувати бачення, будувати довіру, підтримувати інновації, вимагати етики та коригувати курс у кризах.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Що таке корпоративна культура та чому вона критична для реалізації стратегії?
2. Порівняйте «сильну»/«слабку»/«адаптивну»/«нездорову» культуру (ознаки, наслідки).
3. Як походження культури (засновники, історія, контекст) впливає на сьогодення?
4. Опишіть механізми узгодження стратегії та культури (навчання, символи, мотивація).
5. Як формуються етичні норми й корпоративні цінності?
6. Що таке «культура результативності» і як її впроваджують?
7. Дайте визначення стратегічного лідерства та його ключових завдань.
8. Як лідер формує середовище для інновацій (R&D, толерантність до помилок)?
9. Які індикатори свідчать про конфлікт стратегії та культури?
10. Які підходи до трансформації культури у зрілих організаціях?

### **Додаткові питання з акцентом на торговельний бізнес:**

1. Як корпоративна культура впливає на рівень сервісу у торговельних мережах та лояльність клієнтів?
2. Чому культура клієнтоорієнтованості є стратегічним активом у ритейлі?
3. Які прояви «сильної» корпоративної культури можна побачити у міжнародних торговельних компаніях (наприклад, Walmart, IKEA, Amazon)?
4. Як стратегічне лідерство допомагає впроваджувати цифровізацію та омніканальні стратегії у роздрібній торгівлі?
5. Які індикатори свідчать про невідповідність культури торговельного підприємства сучасним викликам (наприклад, відтік кадрів, низький рівень сервісу, скарги клієнтів)?
6. Яким чином культура «відкритих інновацій» може сприяти розвитку торговельних стартапів?

7. Які підходи до мотивації персоналу у торговельних мережах сприяють формуванню культури результативності?

8. Як стратегічне лідерство керівників впливає на конкурентоспроможність торговельної компанії у кризових умовах?

9. У чому полягає роль корпоративної культури у формуванні позитивного бренду роботодавця для торговельних підприємств?

10. Як змінюється корпоративна культура торговельної компанії під впливом експансії на міжнародні ринки?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 17**

### **Питання до підготовки:**

1. Проведіть діагностику чинної культури (інструментарій: опитування, інтерв'ю, артефакти).

2. Опишіть цільову культуру для стратегії інновацій/зростання.

3. Розробіть «кодекс цінностей» (5–7 цінностей з поведінковими індикаторами).

4. Спроектуйте систему винагород, що підсилює цільові цінності.

5. Складіть план комунікації змін (від CEO до frontline).

6. Запропонуйте ритуали/символи, що закріплюють культуру (щотижневі демо, town-hall).

7. Визначте «культурні блокери» і способи їх подолання.

8. Побудуйте матрицю ролей лідера у змінах (vision, trust, innovation, ethics, governance, agility).

9. Сформулюйте KPI культури і лідерства (eNPS, engagement, innovation rate, ethics incidents).

10. Запропонуйте навчальний трек «лідерство для менеджерів середньої ланки».

### **Завдання для індивідуальної роботи:**

1. Напишіть «листа від CEO» про потребу культурної трансформації (1 стор.).

2. Розробіть «карти поведінки» для 3–4 цінностей (desired vs. anti-patterns).

3. Підготуйте план етичної програми (канали повідомлень, захист інформаторів, навчання).

### **Завдання для групової роботи:**

1. Проведіть рольову гру «складна розмова»: лідер vs менеджер, який опирається змінам.

2. Зберіть «культурну піраміду» від артефактів до базових припущень (за Шейном).

3. Розробіть «playbook лідера» на перші 90 днів трансформації.

4. Спроектуйте панель моніторингу культури (дані HRIS, опитування, інциденти).

5. Підготуйте план роботи з неформальними лідерами/амбасадорами.

### **Теми рефератів:**

1. Корпоративна культура як стратегічний актив.

2. Моделі діагностики культури (Шейн, Хофстеде, Денісон): порівняння.

3. Культура безпеки/етики в логістиці та ритейлі.

4. Лідерство в кризах: уроки для стратегічної гнучкості.

5. Культура інновацій: механіки та метрики.

6. Employer brand vs внутрішня культура: єдність сенсів.

7. Антикорупційні стандарти й комплаєнс як частина культури.

8. Трансформація культури у злиттях/поглинаннях.

9. Роль middle management у масштабуванні цінностей.

10. Комунікаційні стратегії змін: best practices.

### **Ситуаційне завдання (кейс)**

*Ситуація:* Мережа супермаркетів «RetailUnion» після злиття з локальною торговельною компанією зіткнулася з проблемами культурного характеру. У «старій» мережі домінувала

культура суворих стандартів і жорсткого контролю (процедурність), у новій – орієнтація на клієнтоорієнтованість і швидкість прийняття рішень (гнучкість). У результаті спостерігається зниження залученості персоналу, зростання плинності кадрів та скарг від клієнтів, а також конфлікти між командами. Для реалізації стратегії розвитку омніканального ритейлу потрібна програма вирівнювання корпоративної культури та активне лідерське втручання.

*Завдання:*

1. Проведіть діагностику «культурного розриву» між двома компаніями (артефакти, норми, базові припущення).
2. Розробіть єдиний етичний кодекс і правила взаємодії («правила гри») для об'єднаної мережі.
3. Сформулюйте ролі та дії стратегічних лідерів на найближчі 6 місяців (6 ключових завдань стратегічного лідера: бачення, довіра, інновації, етика, зміни, кризове управління).
4. Запропонуйте програму «customer-first» як складову нової культури (ритуали сервісу, KPI, винагороди за якість обслуговування).
5. Розробіть систему метрик корпоративної культури (eNPS, плинність персоналу, рівень задоволеності клієнтів, кількість конфліктів/скарг) та цикл їх регулярного перегляду.

*Додаткові питання для обговорення:*

1. Як мінімізувати «культурні втрати» під час інтеграції торговельних команд?
2. Які компроміси можливі між суворим дотриманням процедур і гнучкістю в обслуговуванні клієнтів?

## **ТЕМА 18. СТРАТЕГІЯ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

### **Короткий зміст теми.**

Стратегія використання людського потенціалу визначає підходи до формування ефективної взаємодії між працівником і організацією. Людський потенціал розглядається як сукупність знань, навичок, досвіду, цінностей і мотивацій, що забезпечують розвиток підприємства. Взаємодія реалізується за напрямом «організація → працівник» (зарплата, умови праці, можливості розвитку) та «працівник → організація» (результати роботи, компетентності, лояльність). Існують різні підходи до управління людськими ресурсами: традиційний (HRM - людина як ресурс), сучасний (HCM - людина як стратегічний актив), особистісно-орієнтований (розвиток потенціалу працівника й узгодження його інтересів з цілями підприємства) і системний (людина як елемент соціально-економічної системи). Стратегічні задачі включають планування потреб у персоналі, підбір, адаптацію й розвиток кадрів, формування системи мотивації, управління соціально-психологічним кліматом, вирішення трудових конфліктів. Сучасні вимоги потребують вміння гармонізувати очікування працівника й організації, забезпечувати відповідність компетенцій посаді, заохочувати ініціативність та креативність.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Що таке людський потенціал? Чому він є стратегічним ресурсом для підприємства?
2. У чому полягає різниця між традиційним підходом HRM та сучасним підходом HCM?
3. Поясніть особистісно-орієнтований і системний підходи до взаємодії людини й організації.
4. Які чинники бізнес-оточення впливають на трудову поведінку працівників?
5. Що включає у себе процес гармонізації очікувань працівника й організації?
6. Охарактеризуйте етапи онбордингу (адаптації) та їх значення для ефективності роботи.
7. У чому полягає роль працівника як виконавця, ініціатора, лідера та агента змін?
8. Які ключові причини виникнення трудових конфліктів? Як їх можна вирішувати?
9. Порівняйте HRM-процеси, спрямовані на планування, підбір, мотивацію та навчання персоналу.
10. Як розвиток працівників і управління їхньою мотивацією впливають на інноваційність підприємства?

11. Обґрунтуйте важливість системи оцінювання компетенцій для визначення ролі людини в організації.
12. Які інструменти підтримки працівників (коучинг, менторство, психологічна допомога) є найефективнішими для подолання конфліктів?

**Додаткові питання з акцентом на торговельний бізнес:**

1. Як використання людського потенціалу впливає на якість обслуговування клієнтів у роздрібній торгівлі?
2. Які компетенції персоналу є ключовими для успіху торговельних мереж (наприклад, у сфері e-commerce та омніканальності)?
3. Як сезонність у торгівлі впливає на планування людських ресурсів і які стратегії дозволяють мінімізувати ризики?
4. Чому мотивація продавців-консультантів і касирів має прямий вплив на прибутковість торговельних підприємств?
5. Як системи навчання і тренінги з продажів сприяють підвищенню конкурентоспроможності торговельної компанії?
6. Які методи управління трудовими конфліктами найчастіше застосовують у торговельних мережах?
7. Як стратегія розвитку персоналу може підтримати цифрову трансформацію торговельного бізнесу (впровадження CRM, мобільних додатків, автоматизованих кас)?
8. У чому полягає роль корпоративної культури у формуванні лояльності персоналу торговельної компанії?
9. Як управління людським потенціалом впливає на ефективність мерчендайзингу та логістики у торгівлі?
10. Які інноваційні HR-практики (гейміфікація, KPI-програми, employer branding) можуть бути найбільш дієвими у сфері ритейлу?

**ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 18**

**Питання до підготовки:**

1. Аудит компетенцій: розробіть методiku оцінки знань, навичок і цінностей працівників за допомогою інтерв'ю, тестувань і спостережень.
2. Аналіз HRM vs HCM: опишіть переваги й недоліки традиційного та сучасного підходів у контексті підприємства торгівлі чи логістики.
3. Профіль посади: сформулюйте вимоги до кваліфікації та поведінкові індикатори для посади «менеджер з операцій».
4. Онбординг-програма: розробіть план адаптації новачка (перша хвилина, перший день, перший місяць).
5. Культурний кодекс: визначте ключові цінності, що сприяють гармонійній взаємодії (наприклад, «довіра», «відкритість») та приклади бажаної й неприйнятної поведінки.
6. Програма мотивації: спроектуйте систему матеріальних і нематеріальних стимулів для підвищення залученості (бонуси, гейміфікація, можливість роботи з дому).
7. План розвитку компетенцій: визначте, які тренінги й курси потрібні для переходу від ролі виконавця до агента змін.
8. HR-аналіз: оцініть вплив факторів зовнішнього середовища (економічного чи технологічного) на потребу в кадрах вашої організації.
9. Стратегії управління конфліктами: розробіть алгоритм дій для вирішення типових проблем (перевантаження, невизначені ролі, нерівномірний розподіл винагород).
10. KPI взаємодії: визначте показники ефективності HR-стратегії (коефіцієнт плинності, рівень залученості, продуктивність праці) та інструменти їх вимірювання.

**Завдання для індивідуальної роботи:**

- Есе: «Людський потенціал як джерело стратегічної конкурентоспроможності компанії».

- Дослідження: проаналізуйте кейс із впровадження HCM у міжнародній компанії та визначте, які чинники були вирішальними для успіху.
- Порівняльний огляд: опишіть відмінності між менеджером-наставником, коучем та ментором. Коли їх доречно застосовувати?
- Складання плану розвитку: створіть особистий план професійного та кар'єрного розвитку на 3 роки.

#### **Завдання для групової роботи:**

- Рольова гра: відтворіть конфлікт між працівником, який відчуває перевантаження, та керівником. Відпрацюйте техніки активного слухання, пошуку компромісу та win-win.
- Work-shop «Стратегія залучення талантів»: розробіть кроки з побудови employer brand та відбору персоналу для стартапу.
- SWOT-аналіз: оцініть сильні й слабкі сторони системи мотивації у вашій (умовній) компанії, можливості та загрози зовнішнього ринку праці.
- HR-цифровізація: спроектуйте дашборд для HR-аналітики (плинність, absenteeism, показники навчання). Обговоріть, які дані варто відслідковувати.
- Мозковий штурм: запропонуйте заходи для зниження конфліктності в багатонаціональній команді (тім-білдинг, культурні воркшопи, психологічна підтримка).

#### **Теми рефератів:**

1. Теорія людського капіталу: економічні, соціальні й організаційні аспекти.
2. Еволюція HRM та перехід до HCM: тренди та виклики для бізнесу.
3. Психологічний контракт між працівником і роботодавцем: зміст, порушення та наслідки.
4. Участь працівників у стратегічному плануванні: переваги й обмеження.
5. Роль diversity & inclusion у формуванні інноваційного потенціалу компанії.
6. Соціальна відповідальність роботодавця: міжнародні стандарти й українські практики.
7. HR-аналітика: інструменти збору, обробки та інтерпретації даних про персонал.
8. Управління знаннями в організації: створення та передача внутрішньої експертизи.

#### **Ситуаційне завдання (кейс)**

*Ситуація:* Компанія «EcoTech Retail» швидко зростає: відкриває нові магазини, активно впроваджує цифрові технології, але стикається з проблемами: висока плинність кадрів, низька залученість працівників, конфлікти між командами продажів та складом.

*Завдання:*

1. Проаналізуйте причини плинності: проведіть опитування задоволеності, визначте роль оплати, умов праці, керівництва.
2. Сформулюйте HR-стратегію, що поєднує елементи HRM та HCM: які заходи допоможуть утримати таланти й підвищити мотивацію?
3. Визначте інструменти для управління конфліктами між підрозділами (наприклад, комунікаційні тренінги, командні зустрічі).
4. Розробіть програму адаптації для нових працівників: інструктажі, наставництво, оцінка результатів.
5. Визначте KPI для контролю реалізації стратегії (engagement, absenteeism, час укомплектування вакансій) та регламент моніторингу (щомісяця, щокварталу).

#### **Додаткові питання для обговорення:**

- Як поєднати особистісно-орієнтований підхід із жорсткими вимогами бізнесу?
- Чи завжди мотиваційні програми призводять до кращої продуктивності?
- Які компроміси можливі між індивідуальним розвитком і загальними цілями компанії?

## **ТЕМА 19. СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ, ТОРГІВЛІ ТА ЛОГІСТИЦІ**

### **Короткий зміст теми.**

Стратегія сталого розвитку зорієнтована на забезпечення гармонії між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності підприємства. У бізнесі це означає поєднання прибутковості з відповідальністю перед працівниками, клієнтами та природою. Вона включає впровадження CSR-практик, підтримку екологічних інновацій, забезпечення справедливих умов праці та партнерства з громадами. У торгівлі та логістиці наголос робиться на виборі сталих постачальників, скороченні викидів, використанні зелених технологій, дотриманні стандартів ESG та GRI, практикуванні чесної торгівлі. Етапи формування такої стратегії охоплюють діагностику впливу на економіку, суспільство й природу, формування місії, визначення цілей, розробку програм і ключових показників, забезпечення прозорої звітності. Міжнародні стандарти (SDGs-2030, European Green Deal, ESG-критерії) задають орієнтири для корпоративних зусиль. Впровадження стратегії сталого розвитку забезпечує підвищення конкурентоспроможності, репутації, залучення інвесторів та стійкість у кризові часи.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Що таке стратегія сталого розвитку та чому вона є важливою в сучасному бізнесі?
2. Охарактеризуйте економічний, соціальний та екологічний аспекти сталого розвитку в підприємстві.
3. Які основні принципи сталого розвитку (довгостроковість, баланс трьох складових, інновації, прозорість, партнерство)?
4. Що таке корпоративна соціальна відповідальність (CSR)? Наведіть приклади CSR-ініціатив.
5. Поясніть поняття «зеленої логістики» та її ключові інструменти.
6. Які програми можуть застосовуватися в торгівлі для підтримки сталого розвитку (еко-програми, чесна торгівля, підтримка локальних виробників)?
7. Що таке ESG-критерії та GRI-звітність? Чим відрізняються SDGs-2030 та Європейський зелений курс?
8. Як оцінити ефективність впровадження стратегій сталого розвитку? Назвіть ключові KPI.
9. Які переваги та ризики реалізації таких стратегій для підприємства (прибутковість, інвестиції, репутація, витрати)?
10. Наведіть приклади компаній, що успішно реалізували стратегії сталого розвитку (логістика, рітейл, виробництво).
11. Які бар'єри можуть виникати при впровадженні ESG-практик у логістиці?
12. Розкрийте поняття циркулярної економіки й поясніть її значення для бізнесу.

### **Додаткові питання з акцентом на торговельний бізнес:**

1. Як концепція сталого розвитку впливає на формування асортиментної політики торговельних мереж?
2. Які приклади «зелених» практик у супермаркетах (зменшення пластику, переробка відходів, енергоефективність) можна навести?
3. Чому співпраця з локальними виробниками є важливим елементом сталого розвитку торговельних компаній?
4. Як впровадження еко-маркування та програм «eко-friendly products» впливає на лояльність споживачів у роздрібній торгівлі?
5. Які ризики виникають для торговельних мереж у разі невиконання екологічних стандартів і ESG вимог?
6. Як сталий розвиток інтегрується у стратегію розвитку e-commerce та омніканальних торговельних платформ?
7. У чому полягає роль персоналу торговельних компаній у реалізації принципів сталого розвитку (навчання, поведінкові практики, культура відповідальності)?

8. Як програми сталого розвитку можуть впливати на бренд торговельної мережі та її репутаційний капітал?

9. Які соціальні ініціативи у сфері ритейлу можуть зміцнити взаємодію торговельної компанії з місцевими громадами?

10. Як застосування принципів циркулярної економіки (повторне використання пакування, ресайклінг) може підвищити ефективність торговельного бізнесу?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 19**

### **Питання до підготовки:**

1. Діагностика сталості: запропонуйте методіку оцінки впливу підприємства на економічну, соціальну та екологічну сфери (опитування стейкхолдерів, аналіз енергоспоживання, витрат ресурсів).

2. Місія та цілі сталого розвитку: сформулюйте місію й цілі для компанії з урахуванням SDGs-2030. Оцініть, як вони узгоджуються з корпоративною стратегією.

3. Програма зеленої логістики: розробіть план оптимізації маршрутів, впровадження електротранспорту, зменшення упаковки та повторного використання тари.

4. Карта постачальників: визначте критерії вибору постачальників з урахуванням стандартів якості, екологічності та соціальної відповідальності. Сформууйте кодекс поведінки постачальника.

5. ESG-звіт: спроектуйте структуру ESG-звіту для торговельної компанії (економічний, соціальний, екологічний розділи), запропонуйте показники для кожного напрямку.

6. Проектна пропозиція: розробіть ініціативу щодо зниження вуглецевого сліду підприємства (енергоефективні склади, сортування відходів, альтернативні джерела енергії).

7. Система мотивації: запропонуйте систему заохочення персоналу за участь у програмах сталого розвитку (бонуси за еко-проекти, волонтерські дні, внутрішні конкурси).

8. Комунікаційна кампанія: розробіть план інформування клієнтів про сталу діяльність компанії (соцмережі, еко-лейбли, освітні ініціативи).

9. Бенчмаркінг: проаналізуйте практики сталого розвитку в міжнародних компаніях (IKEA, DHL, Unilever) та запропонуйте ідеї для локального бізнесу.

10. Ризики сталого розвитку: складіть матрицю ризиків (політичні, економічні, соціальні, технологічні) та розробіть заходи щодо їх мінімізації.

### **Завдання для індивідуальної роботи:**

- Есе: «Трикутник сталого розвитку: як підприємству забезпечити баланс між економічними, соціальними та екологічними інтересами».

- Аналіз кейсу: дослідіть впровадження програми zero waste у мережі ресторанів та оцініть її результати.

- Порівняльний огляд: порівняйте SDGs-2030, Green Deal та GRI за акцентами й вимогами до бізнесу.

- Власний проект: запропонуйте міні-проект з циркулярної економіки (наприклад, повторне використання тари або upcycling матеріалів) для підприємства торгівлі.

### **Завдання для групової роботи:**

- Форсайт-сесія: змодельуйте сценарії розвитку компанії в умовах посилення екологічних регуляцій (підвищення податків на CO<sub>2</sub>, введення обов'язкової звітності ESG).

- Розробка соціальної програми: створіть програму корпоративного волонтерства (підтримка громад, благодійні проекти, освітні ініціативи) та визначте, як вона підсилює бренд компанії.

- Модель циркулярної логістики: побудуйте схему зворотної логістики для торговельної мережі (повернення пакування, ремонт і повторний продаж, компостування біовідходів).

- Оцінка вигод: виконайте SWOT-аналіз впровадження електротранспорту в логістичній компанії.

- Дискусія: обговоріть, як впровадження ESG-практик впливає на фінансові показники й чи варто бізнесу інвестувати в сталий розвиток у періоди економічної кризи.

### Теми рефератів:

1. Сталий розвиток як джерело конкурентних переваг у торгівлі та логістиці.
2. ESG-критерії та їх інтеграція в стратегічне управління підприємствами.
3. Зелена логістика: міжнародні практики та українські реалії.
4. Роль цифровізації у сталому розвитку (смарт-логістика, Big Data, блокчейн).
5. Корпоративна соціальна відповідальність у ритейлі: кейси Сільпо, ІКЕА.
6. Вплив Green Deal на український бізнес: виклики та можливості.
7. Партнерство бізнесу з громадами: соціальні проекти як інструмент зміцнення бренду.
8. Циркулярна економіка: стратегії reuse, recycle, reduce для підприємств торгівлі.

### Ситуаційне завдання (кейс)

*Ситуація:* Логістична компанія «EcoLine» зіткнулася зі зростанням витрат на паливо і тиском з боку клієнтів щодо зменшення вуглецевого сліду. Водночас органи місцевого самоврядування вводять жорсткі вимоги до викидів CO<sub>2</sub> і стимулюють використання електротранспорту.

#### Завдання:

1. Проведіть PEST-аналіз і визначте фактори, що впливають на діяльність «EcoLine» (економічні, технологічні, соціальні, регуляторні).
2. Сформулюйте місію та цілі сталого розвитку для компанії.
3. Розробіть проект «зеленої логістики»: перехід на електровантажівки, оптимізація маршрутів, система моніторингу викидів.
4. Запропонуйте соціальні ініціативи для працівників та громад (програми безпеки, навчання, благодійні заходи).
5. Побудуйте карту показників ефективності (KPI) для контролю стратегії (CO<sub>2</sub>/доставка, рівень задоволеності клієнтів, енергоефективність складів, ROI інвестицій).
6. Оцініть можливі ризики впровадження (фінансові, технологічні, кадрові) та заходи з їх пом'якшення.

#### Додаткові питання для обговорення:

- Чи можуть заходи зі сталого розвитку компенсувати зростання операційних витрат?
- Як забезпечити підтримку стейкхолдерів (акціонерів, клієнтів, громад) для довгострокових екологічних інвестицій?
- Які уроки можна взяти з досвіду міжнародних компаній (DHL, ІКЕА, Unilever) для локальних підприємств?

## **ТЕМА 20. АНТИКРИЗОВІ ТА РИЗИК-ОРІЄНТОВАНІ СТРАТЕГІЇ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ, ТОРГІВЛІ ТА ЛОГІСТИЦІ: ERM, BCM І РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ**

### Короткий зміст теми.

1. Місце теми в курсі. Фокус: ринкові й операційні шоки у підприємстві (SME, стартапи), роздріб/опт (ритейл, e-commerce, HoReCa) та логістиці/3PL/4PL. Мета: інтегрувати управління ризиками (ERM), безперервність бізнесу (BCM) і стійкість ланцюгів постачання (SCRM/Resilience) у стратегічне управління.

2. Карта ризиків для підприємництва, торгівлі та логістики. Попит/ринок: різкі коливання попиту, канібалізація каналів онлайн/офлайн. Постачання: концентрація постачальників, геополітика, порти/митниця, «останні милі». Операції: відмови складів/WMS/TMS, блекаути, «вузькі місця» на складах. Фінанси: курс/ставки, cash-gap, зростання вартості перевезень і палива. Технології/кібер: DDoS e-commerce, злам ERP, втрати даних. HR: дефіцит водіїв/комірників/кур'єрів, плинність, safety. ESG/регуляторика: вуглецеві вимоги до логістики, вимоги до простежуваності. Репутація: зриви доставок, негатив у соцмережах, product recalls.

3. ERM-процес (під галузеву специфіку). Ідентифікація (воркшопи з операцій/закупівель/дистрибуції, аналіз інцидентів, supplier audits). Оцінка: Heat-map (ймовірність × вплив), stress-testing попиту/lead time, S&OP сценарії.

Risk appetite: напр. OTIF  $\geq$  96% навіть під час піків; допустимий backorder  $\leq$  2%. Відповіді: уникнення (dual-sourcing), зниження (safety stock, альтернативні маршрути), передача (страхування вантажів/перерв у бізнесі, хеджування палива/валюти), прийняття. Моніторинг/KRI: % одноосібних постачальників, середній lead time, on-time pickup/delivery, відсоток SLA-інцидентів.

4. Антикризове управління та інцидент-менеджмент (ритейл/логістика). Crisis Management Team (CMT): CEO/COO, керівник логістики, закупівель, IT/кібер, PR/GR, HR, фінанси. Протоколи: ескалація 24/7, запасні склади/крос-докінг, ручні процеси для кас/відвантажень, emergency tender на перевезення. Комунікації: клієнтські нотифікації в e-commerce, оновлення ETA, публічні заяви, робота з маркетплейсами. Антикризовий PR: прозорість по причинах зриву, компенсації, програми лояльності.

5. BCM (Business Continuity) для торгівлі та логістики. BIA (Business Impact Analysis): критичні процеси - приймання/відвантаження, збірка замовлень, оплати/каса, інкасація, customer care, IT-платформи (WMS/TMS/OMS/ERP). RTO/RPO приклади: WMS: RTO 2 год, RPO 15 хв; e-commerce storefront: RTO 30 хв, RPO 0 (active-active). BCP/DRP: генератори/БПІ для складів і дарксторів, «паперові» чек-листи на випадок падіння систем, резервні дата-центри/хмара, альтернативні маршрути/перевізники, договірні «слоти» у хабах. Тестування: tabletop для «блекауту складу», технічні DR-тести БД, повномасштабний «піковий сезон».

6. Резильєнтність ланцюгів постачання (SCRM/SC Resilience). Диверсифікація: multi-sourcing, nearshoring, буферні хаби, модульні склади. Гнучкість: крос-докінг, швидке перевключення перевізників, multi-carrier API. Запаси: сегментація ABC/XYZ, safety stock на критичні SKU, postponement. Цифровізація: end-to-end visibility, EDI/ASN, ETA з ML, контроль температури/CO<sub>2</sub>. ESG: маршрутні алгоритми з мінімумом пробігів, альтернативне паливо, перехід на багатообігову тару.

7. Інструменти та методи (практично). S&OP / IBP зі сценарним моделюванням. Bow-tie для ключових логістичних ризиків (напр., «порт/кордон»). Контракти з постачальниками/перевізниками: SLA/OLA з KPI і штрафами/бонусами. Фінансові хеджі: пальне, валюта фрахту; страхування CARGO/BI (business interruption).

8. KPI та KRI (під роздріб/логістику). OTIF (On-Time In-Full), Fill Rate, Perfect Order Rate. Lead Time: постачання, виконання замовлення (order cycle time). DIO/DOH, Backorder %, Return Rate (e-commerce). Собівартість логістики/замовлення, Cost-to-Serve по сегментах. CO<sub>2</sub>/посилка або /палета; Паливо/км; частка «зелених» маршрутів. KRI: частка single-source SKU, збої WMS/TMS, % пропущених слотів, частота інцидентів безпеки.

9. Узгодження з ESG і регуляторикою. Простежуваність походження (traceability), антифроду/санкцій/dual-use. Екологічні нормативи до транспорту/складів; звітність по викидах у логістиці.

10. Приклади застосування. Ритейл/маркетплейс: резервні фулфілмент-центри, динамічний перерозподіл замовлень між дарксторами, «обхідні» схеми доставки в піки. NoReCa-дистрибуція: холодильні ланцюги з датчиками, дублювання маршрутів, safety stock на «замінники» інгредієнтів. ZPL: multi-client склади з пріоритезацією критичних клієнтів і SLA-календарем піків.

11. Ризики впровадження. «Паперовий» BCP без навчань, латання «вручну» замість архітектурних рішень, недооцінка кібер- та енергоризиків, відсутність власників ризиків (risk owners).

12. Застосування технологій штучного інтелекту у ризик-менеджменті та антикризових стратегіях. Роль AI у ризик-менеджменті (ERM): використання алгоритмів машинного навчання для виявлення трендів і аномалій, автоматичне формування heat-map ризиків на основі великих масивів даних, прогнозування ймовірності зривів у постачанні, фінансових ризиків чи кіберінцидентів. AI в антикризовому управлінні (Crisis Management): швидке виявлення кризових сигналів (затримки у доставках, негатив у соцмережах), використання чат-ботів і NLP-систем для

оперативної комунікації з клієнтами під час інцидентів, аналіз ефективності роботи кризових команд у реальному часі. AI у безперервності бізнесу (BCM): автоматизоване моделювання сценаріїв “що-якщо” (What-if analysis), симуляції кризових ситуацій (блекаут складу, злам ERP) для тестування BCP/DRP, використання предиктивної аналітики для оптимізації запасів і відновлення процесів. AI у стійкості ланцюгів постачання (SCRM / Resilience). Обмеження та ризики застосування AI: залежність від якості даних, кіберризик та загрози “чорної скриньки” (відсутність пояснюваності рішень), висока вартість впровадження та потреба у фахівцях.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. У чому полягає відмінність між ERM, BCM та SCRM? Яку мету переслідує кожна система?
2. Які основні категорії ризиків (попит/ринок, постачання, операції, фінанси, технології/кібер, HR, ESG, репутація) характерні для підприємств торгівлі та логістики?
3. Поясніть етапи процесу ERM: ідентифікація, оцінка, визначення risk appetite, вибір відповіді на ризик, моніторинг.
4. Що таке BIA, RTO та RPO? Як вони використовуються при розробці плану безперервності бізнесу?
5. Назвіть ключові елементи підвищення резильєнтності ланцюгів постачання.
6. Які інструменти використовуються для аналізу ризиків (heat-map, stress-testing, bow-tie)? Що таке KRI та як їх визначити?
7. Охарактеризуйте склад та роль кризової команди (CMT) у торгівлі/логістиці.
8. Які показники (KPI/KRI) відстежують ефективність антикризових стратегій у роздрібній торгівлі та логістиці?
9. Як регуляторні вимоги та ESG-критерії впливають на формування антикризових та логістичних стратегій?
10. Які можливості та ризики породжує застосування AI у ризик-менеджменті, BCM та SCRM?

#### **Додаткові питання з акцентом на торговельний бізнес:**

1. Як ERM допомагає торговельним мережам мінімізувати ризики сезонних коливань попиту?
2. Які специфічні ризики існують у сфері e-commerce (онлайн-торгівлі) порівняно з традиційним ритейлом?
3. Як BCM-планування може забезпечити безперервність роботи супермаркету під час блекаутів чи перебоїв у постачанні?
4. У чому полягає роль страхування бізнес-перерв (Business Interruption Insurance) для торговельних підприємств?
5. Як впровадження багатоканальної логістики (dark stores, pick-up points, доставка кур'єрами) підвищує резильєнтність торговельних компаній?
6. Які KPI (OTIF, Fill Rate, Perfect Order Rate) є найбільш релевантними для оцінки ефективності стратегій у роздрібній торгівлі?
7. Як ESG критерії впливають на формування антикризових стратегій великих ритейлерів (наприклад, скорочення CO<sub>2</sub> при доставці)?
8. Які HR-ризик є найбільш критичними для торговельних компаній (плинність персоналу, дефіцит касирів/кур'єрів, страйки)?
9. Як AI може допомогти торговельним компаніям прогнозувати дефіцит товарів і запобігати перебоєм у постачанні?
10. Чому антикризовий PR є ключовим для торговельних мереж у випадку зриву доставок чи відкликання товарів (product recalls)?

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 20

### **Питання до підготовки:**

1. Карта ризиків. Створіть матрицю ризиків для торговельної компанії (мережа супермаркетів, маркетплейс або e-commerce). Визначте ймовірність, вплив та пріоритет ризиків у категоріях: попит/ринок (сезонні коливання, зниження купівельної спроможності), постачання (зрив поставок, залежність від імпорту), операції (перебої в касових системах, відмови складів і дарксторів), фінанси (cash-gap, зростання собівартості товарів), кібер (злом платформи, витік даних клієнтів), ESG (вимоги до пакування, відстежуваність походження продукції), HR (дефіцит персоналу, страйки).

2. Heat map та risk appetite. Побудуйте heat map для п'яти ключових ризиків торговельної компанії (наприклад: зриви постачання, падіння попиту, відмова платіжних систем, кіберінцидент, ESG-порушення). Встановіть рівень risk appetite (наприклад: допустимий рівень out-of-stock  $\leq 5\%$ , SLA по доставках  $\geq 95\%$ ).

3. Складання плану BCM. Проведіть BIA для основних процесів роздрібної мережі чи e-commerce (приймання товару, робота складів, відвантаження, касові операції, customer care, онлайн-платформа). Визначте RTO та RPO для кожного процесу. Розробіть базовий план безперервності (BCP/DRP): резервні IT-системи, альтернативні склади/даркстори, генератори для супермаркетів, план тестування.

4. Розробка SCRM стратегії. Проаналізуйте ланцюг постачання торговельної компанії. Запропонуйте заходи для підвищення його стійкості: диверсифікація постачальників, створення буферних складів/дарксторів, політика safety stock для критичних SKU, цифровізація відстеження товарів, ESG-ініціативи (екологічне пакування, скорочення CO<sub>2</sub>).

5. Сценарний аналіз. Проведіть stress testing для таких сценаріїв: різке падіння попиту (економічна криза), зрив постачання ключового імпортного товару, кібератака на онлайн-магазин. Запропонуйте заходи реагування: альтернативні постачальники, акційні програми для стимулювання попиту, відновлення e-commerce платформи.

6. Моніторинг ризиків. Визначте набір KRI для торговельної компанії (рівень out-of-stock, середній lead time постачання, частка проблемних SKU, відсоток інцидентів у касових системах, кількість кіберінцидентів у платіжних сервісах). Розробіть процедуру регулярного звітування для менеджменту.

7. Антикризовий PR. Розробіть протокол взаємодії з клієнтами та медіа у разі зриву доставки або відсутності товару на полицях. Передбачте прозорі пояснення причин, компенсаційні програми (купон/знижка), повідомлення в соцмережах та мобільному додатку.

8. Використання AI. Проаналізуйте, які моделі штучного інтелекту можна застосувати у торговельному бізнесі: прогнозування попиту, виявлення аномалій у ланцюзі постачання, автоматичний перерозподіл замовлень між складами та магазинами, чат-боти для кризової комунікації з клієнтами.

9. Фінансові інструменти. Підготуйте варіанти хеджування валютних ризиків для торговельної компанії, яка імпортує товари. Оцініть переваги та ризики страхування втрат від перебоїв у бізнесі (Business Interruption Insurance) та страхування товарних запасів.

10. Регуляторика й ESG. Обґрунтуйте, як вимоги до простежуваності товарів (traceability) та скорочення CO<sub>2</sub> впливають на діяльність торговельних мереж. Запропонуйте заходи для відповідності Green Deal та GRI стандартам: екологічне пакування, скорочення харчових відходів, оптимізація транспортних маршрутів.

### **Завдання для індивідуальної роботи:**

- Аналітична записка: дослідіть практичний кейс кризового управління в компанії торгівлі чи логістики (наприклад, реакція на COVID-19, блокування портів, кібер-атака). Проаналізуйте, які елементи ERM, BCM та SCRM застосовувалися, які були їхні слабкості та уроки.

- Есе: «Роль штучного інтелекту в управлінні ризиками та безперервності бізнесу: можливості та виклики».

- Порівняльний аналіз: виберіть дві компанії (наприклад, DHL та «Нова пошта») і порівняйте їхні підходи до стійкості ланцюгів постачання, управління ризиками та ESG-практик.

- Огляд стандартів: підготуйте огляд міжнародних стандартів і нормативів (ISO 31000, ISO 22301, SDGs-2030, ESG-критерії) та їхнього впливу на український бізнес.

#### **Завдання для групової роботи:**

- Симуляція інцидент-менеджменту: у групі змоделюйте кризову ситуацію (масовий збій складу, DDoS-атака, відмова постачальника). Розподіліть ролі (СМТ: CEO, логістика, IT, PR, HR, фінанси). Розробіть план дій протягом перших 24 годин, план комунікацій та заходи з відновлення.
  - Міні-проект SCRM: розробіть модель стійкого ланцюга постачання для гіпотетичної торговельної мережі. Оцініть ризики, спроектуйте систему моніторингу (IoT-датчики, ML-прогнозування), виберіть джерела альтернативного постачання.
    - Workshop з ризик-апетиту: кожна група визначає risk appetite для різних сценаріїв (високі продажі vs. стабільні операції) та презентує свої аргументи.

#### **Теми рефератів:**

1. Інтеграція ERM, BCM і SCRM: методологія та практика.
2. Heat-map і stress-testing в управлінні ризиками: переваги, обмеження, практичні приклади.
3. Кризовий менеджмент у торгівлі та логістиці: роль комунікацій і взаємодії з клієнтами.
4. ESG-критерії та стійка логістика: від Green Deal до кліматично нейтральних програм.
5. Використання AI/ML у прогнозуванні попиту та оптимізації ланцюгів постачання.
6. Хеджування валютних і паливних ризиків у 3PL-компаніях.
7. Бізнес-аналіз впливу (BIA) та його роль у плануванні безперервності.
8. Wow-tie-аналіз ризиків: методика та застосування у логістиці.
9. Організаційні культури та антикризові стратегії: психологічні аспекти готовності до змін.
10. Ключові індикатори ризику (KRI) у роздрібній торгівлі та e-commerce.

#### **Ситуаційне завдання (кейс)**

##### *Ситуація:*

Національна роздрібна мережа супермаркетів «FreshRetail» має централізовану систему постачання, що залежить від одного основного дистрибуційного центру та ключового постачальника свіжих продуктів. У передсвятковий період сталася подвійна криза: через кібератаку вийшла з ладу ERP/WMS система складу, що заблокувало облік товарів і відвантаження; одночасно головний постачальник овочів та фруктів призупинив поставки через логістичні проблеми на кордоні.

Внаслідок цього полиці магазинів почали пустіти, виникли перебої з касовими системами, у соцмережах поширюється негатив, а клієнти масово звертаються зі скаргами в call-центр, який перевантажений.

##### *Завдання:*

1. Ідентифікація ризиків. Визначте ключові ризики для «FreshRetail» (операційні, постачальні, кібер, репутаційні). Побудуйте heat map з урахуванням ймовірності та впливу.
2. Risk appetite. Встановіть допустимі рівні risk appetite у пікові періоди: наприклад, out-of-stock  $\leq 7\%$ , SLA постачань  $\geq 90\%$ . Які KRI варто було відстежувати до кризи (залежність від одного постачальника, % IT-інцидентів, рівень запасів на критичні SKU)?
3. BIA. Визначте критичні процеси для роздрібною мережі (приймання товару, робота складу, відвантаження у магазини, касові операції, онлайн-замовлення, customer care). Встановіть RTO та RPO для кожного.
4. План дій СМТ на перші 48 годин. Складіть план реагування для складу, постачання, IT, PR, HR. Як організувати комунікацію з клієнтами, постачальниками та регіональними менеджерами магазинів?
5. SCRM стратегія. Запропонуйте заходи для підвищення стійкості ланцюгів постачання: диверсифікація постачальників (multi-sourcing), створення резервних складів/дарксторів, впровадження систем end-to-end visibility, ESG-ініціативи у постачанні.

6. Антикризовий PR. Розробіть кампанію для збереження довіри клієнтів: меседжі про відновлення поставок, компенсаційні програми (знижки, бонуси, безкоштовна доставка), робота з соцмережами та ЗМІ.

7. AI у кризовому менеджменті. Проаналізуйте, як штучний інтелект може допомогти «FreshRetail» прогнозувати попит, швидко виявляти дефіцитні SKU, автоматично перерозподіляти товари між магазинами та відслідковувати клієнтські настрої у соцмережах.

*Додаткові питання для обговорення:*

1. Як узгодити антикризові дії з корпоративними цілями сталого розвитку (наприклад, мінімізація харчових відходів та CO<sub>2</sub> у логістиці)?
2. Як торговельна мережа може балансувати між жорсткими регламентами (стандарти, SLA) та швидкістю прийняття інноваційних рішень у кризовій ситуації?
3. Які форми партнерства (з іншими ритейлерами, 3PL/4PL операторами, технологічними компаніями, банками) можуть підвищити стійкість бізнесу?
4. Як сформувати культуру ризик-орієнтованого мислення серед персоналу мережі (від касирів до топ-менеджменту)?

## ТЕСТИ

### 1. Стратегічне управління - це:

1. процес встановлення короткострокових цілей
2. процес аналізу зовнішнього середовища
3. процес формулювання довгострокових цілей та забезпечення їх реалізації
4. управління поточною оперативною діяльністю
5. управління фінансами та бухгалтерією

### 2. Конкурентні переваги - це:

1. переваги внутрішніх ресурсів компанії
2. особливості продукту, що збільшують попит
3. характеристики, що забезпечують підприємству кращі позиції на ринку порівняно з конкурентами
4. тільки низька ціна продукції
5. одноразові маркетингові ходи

### 3. Оперативне управління відрізняється від стратегічного тим, що:

1. зосереджується на поточних повсякденних завданнях (що робити), стратегічне - на довгостроковій перспективі (як робити)
2. стратегічне — лише для керівництва, оперативне — для працівників
3. оперативне управління дорожче за стратегічне
4. стратегічне управління стосується лише фінансів
5. оперативне — лише маркетингу, стратегічне — виробництва

### 4. Особливістю стратегічного управління є:

1. концентрація на короткострокових планах
2. орієнтація на довгострокову перспективу
3. повна незалежність від зовнішнього середовища
4. управління лише фінансами
5. відсутність відповідальності керівника

### 5. Стратегія найкращої вартості (best-cost strategy) характеризується:

1. наданням товарів з унікальними характеристиками за найвищими цінами
2. комбінацією високоякісного товару та помірної ціни
3. лише високою вартістю продукції без диференціації
4. підвищенням ціни за низької якості продукції
5. відсутністю конкурентної стратегії

### 6. Яка функція штучного інтелекту найбільше сприяє стратегічному управлінню?

1. автоматизація виробничих ліній
2. чат-боти для клієнтів
3. прогнозна аналітика майбутніх подій
4. розваги працівників
5. відеоконференції

### 7. Яка з наведених ситуацій НЕ сприяє ефективності стратегічного управління?

1. чітко сформульована місія та цілі
2. регулярний перегляд стратегії
3. відсутність місії підприємства
4. інтеграція зовнішнього та внутрішнього аналізу
5. наявність ресурсів для реалізації

**8. До структури стратегічного управління НЕ входить:**

1. аналіз зовнішнього середовища
2. формування місії та цілей
3. поточне короткострокове бюджетування
4. виконання та контроль стратегії
5. розробка конкурентної стратегії

**9. Модель PESTEL використовується для аналізу макросередовища. Що означає літера «L» у PESTEL?**

1. Legal (юридичне середовище)
2. Leadership (лідерство)
3. Logistics (логістика)
4. Local market (місцевий ринок)
5. Literature (література)

**10. До елементів мікросередовища підприємства НЕ належить:**

1. постачальники
2. конкуренти
3. споживачі
4. кліматичні умови
5. канали збуту

**11. П'ять конкурентних сил за Портером НЕ включають:**

1. загрозу входження нових конкурентів
2. загрозу появи заміщувальних товарів
3. силу постачальників
4. силу покупців
5. державне регулювання

**12. Аналіз внутрішнього середовища підприємства передбачає:**

1. оцінку її власних ресурсів і можливостей
2. дослідження впливу постачальників
3. оцінку макроекономічних чинників
4. аналіз потенційних конкурентів
5. оцінку громадської думки

**13. PEST-аналіз досліджує:**

1. політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники середовища
2. тільки сильні та слабкі сторони компанії
3. виключно фінансові показники підприємства

4. поведінку окремих споживачів
5. структуру капіталу

**14. У VRIO-аналізі НЕ враховується:**

1. цінність ресурсу
2. рідкість ресурсу
3. інноваційність ресурсу
4. складність копіювання ресурсу
5. організаційна спроможність компанії

**15. Джерелом стратегічних переваг підприємства НЕ є:**

1. унікальні знання та технології
2. сильний бренд
3. патенти
4. створені конкурентами продукти
5. інноваційні підходи в організації

**16. За моделлю VRIO ресурс формує конкурентну перевагу, якщо він:**

1. цінний і рідкісний, але легко копіюється
2. цінний, рідкісний, важко копіюється і правильно організований
3. тільки цінний і унікальний, без уваги до організації
4. не цінний, але рідкісний
5. доступний усім компаніям у галузі

**17. Для стратегічної переваги найбільшою загрозою є:**

1. поява дешевших замінників
2. сильна патентна захищеність вашої технології
3. відсутність нових конкурентів
4. слабкі маркетингові зусилля
5. надлишок унікальних ресурсів

**18. Створення стратегічної переваги починається з:**

1. оцінки власних ресурсів та здібностей
2. імпортування технологій
3. зниження цін
4. вивчення потреб клієнтів
5. підвищення витрат на маркетинг

**19. Місія підприємства описує:**

1. короткострокові планові показники
2. глобальні цілі і призначення організації
3. розподіл капіталу фірми
4. конкретний бюджет
5. особисті цілі працівників

**20. Стейкхолдери - це:**

1. тільки власники компанії
2. усі, хто має інтерес у діяльності підприємства
3. типи витрат у компанії
4. ті, хто не пов'язані з компанією
5. лише топ-менеджмент

**21. У SMART-підході до формулювання цілей буква «R» означає:**

1. передбачувана результативність
2. реалістичність (корисність цілі)
3. регулярність
4. розрахунок термінів
5. не використовується у SMART

**22. Ієрархія цілей підприємства включає:**

1. соціальні, екологічні, фінансові цілі
2. стратегічні та тактичні цілі
3. корпоративні, бізнесові та функціональні цілі
4. особисті, командні та організаційні
5. зовнішні та внутрішні цілі

**23. До критеріїв SMART НЕ належить:**

1. специфічність (Specific)
2. новизна (нова ціль)
3. вимірюваність (Measurable)
4. досяжність (Achievable)
5. часова обмеженість (Time-bound)

**24. Фінансові цілі підприємства, на відміну від стратегічних, найчастіше концентруються на:**

1. фінансових показниках (прибутку, рентабельності)
2. кількості клієнтів
3. підвищенні морального духу персоналу
4. виключно соціальних проектах
5. доведенні кількості продукції до максимуму

**25. Першим етапом у формуванні цілей підприємства зазвичай є:**

1. формулювання місії компанії
2. визначення маркетингової стратегії
3. перевірка бухгалтерської звітності
4. підвищення кваліфікації персоналу
5. оформлення короткострокового бюджету

**26. Стратегія підприємства визначає:**

1. конкретні короткострокові витрати
2. загальний курс та методи досягнення довгострокових цілей
3. штатний розклад компанії

4. інструменти корпоративного управління
5. керування фінансовим обліком

**27. SWOT-аналіз включає оцінку:**

1. сильних та слабких сторін, можливостей та загроз
2. тільки сильних сторін
3. виключно фінансових показників
4. тільки можливостей
5. технологічних процесів

**28. Матриця BCG класифікує продукти за:**

1. часткою ринку та темпом зростання галузі
2. економічними та екологічними показниками
3. соціальним статусом споживачів
4. рівнем задоволеності клієнтів
5. рентабельністю інвестицій

**29. До стратегій Ансоффа НЕ належить:**

1. проникнення на ринок
2. розвиток продукту
3. розвиток ринку
4. диверсифікація
5. оптимізація витрат

**30. Матриця GE/McKinsey оцінює бізнес-одиниці за двома параметрами:**

1. привабливість галузі та конкурентоспроможність бізнесу
2. частка ринку та темп зростання
3. попит та пропозиція
4. час життя продукту та ціна
5. інвестиції та прибуток

**31. Побудова стратегічної піраміди включає:**

1. бачення, місія, цілі, стратегія, тактика, оперативне планування
2. бюджет, контроль, аналіз, моніторинг
3. асортимент, логістику, маркетинг, виробництво
4. персонал, мотивацію, тренінги, звітність
5. процедури, регламенти, стандарти, аудит

**32. Стратегічний аналіз включає:**

1. аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів
2. лише фінансові показники
3. тільки ситуацію на поточному ринку
4. виключно операційну діяльність
5. поглиблене вивчення конкурентів

**33. Функціями вищого керівництва у реалізації стратегії є всі, окрім:**

1. формулювання стратегічних цілей
2. розподіл ресурсів
3. моніторинг виконання стратегії
4. прийняття поточних вирішень на виробництві
5. мотивація керівників середньої ланки

**34. Під стратегічним контролем розуміється:**

1. оцінка та коригування стратегії на основі отриманих результатів
2. податковий аудит
3. короткострокове планування
4. управління щоденними операціями
5. максимізація прибутку

**35. Організаційна структура компанії є об'єктом стратегічних змін, тому що:**

1. вона забезпечує реалізацію нових стратегій
2. регулюється виключно державою
3. не впливає на успіх стратегії
4. є незмінним активом компанії
5. використовується лише для внутрішніх цілей

**36. Під організаційною культурою розуміють:**

1. сукупність цінностей, норм і правил поведінки співробітників
2. офіційні інструкції та регламенти
3. матеріальні ресурси фірми
4. технічну інфраструктуру
5. стиль менеджменту акціонерів

**37. Який з наведених факторів НЕ належить до формування ресурсів для реалізації стратегії?**

1. фінансові ресурси
2. людські ресурси
3. матеріальні ресурси
4. соціальні мережі компанії
5. інформаційні ресурси

**38. Стратегічні зміни на фірмі передбачають:**

1. реорганізацію структури і процесів компанії
2. збільшення посадових окладів
3. ізоляцію від зовнішнього ринку
4. повний вихід із галузі
5. зменшення асортименту продукції

**39. Функції вищого керівництва у стратегічному управлінні НЕ включають:**

1. визначення довгострокової місії
2. прийняття стратегічних рішень
3. організація виконання стратегії
4. розподіл щоденних завдань між співробітниками

5. моніторинг конкурентного оточення

**40. Стратегічний контроль покликаний:**

1. вимірювати відхилення від стратегії і коригувати її
2. лише звітувати для аудиторів
3. забезпечувати високі поточні продажі
4. утримувати персонал на місцях
5. контролювати щоденну звітність

**41. Продукт у маркетинговому розумінні включає всі наступні складові, крім:**

1. основної ідеї продукту
2. реальних характеристик товару
3. додаткових послуг та гарантій
4. постійного зростання ціни
5. марки (бренду)

**42. На фазі зростання життєвого циклу продукту стратегія полягає в:**

1. розширенні ринку і збільшенні виробничих потужностей
2. згортанні маркетингової кампанії
3. максимізації прибутку через високі ціни
4. виході продукту з ринку
5. зменшенні витрат на виробництво

**43. Який з наведених етапів НЕ є частиною процесу створення нового продукту?**

1. генерація ідей
2. концептуальна розробка
3. маркетингове дослідження
4. масове звільнення персоналу
5. випробування продукту на ринку

**44. Стратегія створення нового продукту замість старого варіанта називається:**

1. стратегія канібалізації
2. стратегія диверсифікації
3. стратегія оптимізації витрат
4. стратегія реструктуризації
5. стратегія лояльності

**45. Що НЕ є складовою оцінки конкурентоспроможності продукції?**

1. якість продукції
2. ціна продукції
3. імідж бренду
4. сучасність дизайну
5. внутрішня культура підприємства

**46. Стратегія низьких витрат передбачає:**

1. мінімізацію виробничих витрат для пропонування найнижчої ціни

2. встановлення найвищої ціни на унікальний продукт
3. фокусування на вузькому ринковому сегменті
4. масову рекламу преміального товару
5. демонополізацію ринку

**47. Стратегія диференціації означає:**

1. унікальні характеристики товару, що виправдовують вищу ціну
2. установлення універсальних стандартів якості
3. активне партнерство з конкурентами
4. зменшення собівартості за будь-яку ціну
5. орієнтацію на внутрішній ринок

**48. Сфокусовані стратегії конкуренції припускають:**

1. орієнтацію на вузький сегмент ринку
2. урахування всього ринку збуту
3. зменшення інноваційних зусиль
4. вихід у нові галузі
5. централізацію управління

**49. Наступальна (атакувальна) стратегія конкуренції включає:**

1. активне завоювання ринку через агресивні дії
2. повний вихід із галузі
3. створення галузевих стандартів
4. пасивне очікування реакції конкурентів
5. заморожування цін на продукцію

**50. Вертикальна інтеграція передбачає:**

1. контроль над постачальниками та каналами збуту
2. об'єднання з конкурентами на горизонтальному рівні
3. поділ компанії на незалежні бізнес-одиниці
4. залучення зовнішніх консультантів
5. фокусування виключно на маркетингових інструментах

**51. Вертикальна інтеграція - це об'єднання підприємства з:**

1. постачальниками та/або покупцями
2. державними органами
3. галузевими асоціаціями
4. банками
5. клієнтами

**52. Горизонтальна інтеграція означає:**

1. поглинання або злиття з фірмою-конкурентом у тому ж секторі
2. вихід на суміжні ринки
3. вдосконалення внутрішніх процесів
4. диверсифікацію асортименту
5. центральний контроль ціноутворення

**53. Переваги інтеграції бізнесу включають:**

1. економію на масштабі та синергію процесів
2. гарантований приріст цін
3. ліквідацію конкуренції в галузі
4. усунення державного регулювання
5. необмежений прибуток

**54. Ризики інтеграційної стратегії:**

1. конфлікти між об'єднаними структурами
2. автоматичне підвищення прибутку
3. збільшення конкуренції
4. поява нових технологій
5. зміцнення корпоративної культури

**55. Конгломератна (некерована) інтеграція характеризується:**

1. об'єднанням компаній з різних сфер бізнесу
2. поглибленою співпрацею з конкурентами в галузі
3. створенням стратегічного альянсу з постачальниками
4. концентрацією на одному ринку
5. виключно горизонтальним об'єднанням

**56. Диверсифікація бізнесу передбачає:**

1. розширення діяльності на нові продукти або ринки
2. поглиблення спеціалізації на одному продукті
3. концентрацію лише на внутрішньому ринку
4. зупинку виробництва для збереження капіталу
5. зменшення асортименту товарів

**57. Стратегія концентричної диверсифікації включає:**

1. введення нових продуктів, пов'язаних з існуючим бізнесом
2. вихід на зовсім новий ринок без технологічних зв'язків
3. скорочення портфеля продукції
4. злиття з галузевими конкурентами
5. реструктуризацію боргів

**58. Стратегія конгломератної диверсифікації включає:**

1. вихід у нові, не пов'язані з основним бізнесом сектори
2. оптимізацію витрат на виробництво
3. партнерство з конкурентами
4. обмеження діяльності на одному ринку
5. інтеграцію з постачальниками

**59. Яка з наведених стратегій Ансоффа стосується випуску нового продукту на новий ринок?**

диверсифікація

1. проникнення на ринок

2. розвиток продукту
3. розвиток ринку
4. інтеграція

**60. До факторів вибору диверсифікаційної стратегії НЕ належить:**

1. низький темп зростання на основному ринку
2. наявність надлишкових ресурсів
3. високі можливості залучення капіталу
4. відсутність необхідних технологій
5. ризик зосередження на одному проекті

**61. За моделлю Бартлетта і Гошала стратегія, що максимально інтегрує фірму у світовий ринок з низькою адаптацією до локальних умов, називається:**

1. глобальна стратегія
2. мультинаціональна стратегія
3. міжнародна стратегія
4. локалізаційна стратегія
5. стратегія технологічної інтернаціоналізації

**62. Який з типів міжнародних стратегій націлений на високу адаптацію продукту під локальні ринки?**

1. глобальна стратегія
2. мультинаціональна (multidomestic) стратегія
3. транснаціональна стратегія
4. стандартизована стратегія
5. регіональна стратегія

**63. Інструмент виходу на міжнародні ринки, такий як ліцензія, передбачає:**

1. надання права іноземним фірмам виробляти товари під вашим брендом
2. купівлю іноземного підприємства
3. спільне виробництво з конкурентами
4. прямий експорт через Інтернет
5. франчайзинг без технологій

**64. Перевага міжнародних стратегій полягає в:**

1. розширенні ринку збуту
2. відсутності валютних ризиків
3. стабільному правовому середовищі
4. гарантованій підтримці уряду
5. ліквідації кордонів

**65. Який ризик НЕ пов'язаний з міжнародними стратегіями?**

1. валютний ризик
2. політичні ризики
3. культурні бар'єри
4. відсутність єдиної валюти у всьому світі

5. митні бар'єри

**66. Фінансова стратегія підприємства спрямована на:**

1. забезпечення стійкого фінансового стану та зростання капіталу
2. максимальне соціальне забезпечення працівників
3. концентрацію виключно на короткостроковому прибутку
4. оптимізацію виробничих процесів
5. розвиток усіх підрозділів без планування

**67. Основне завдання фінансової стратегії:**

1. максимізація вартості компанії для власників
2. збільшення частки ринку за будь-яку ціну
3. зниження витрат на персонал
4. розширення асортименту продукції
5. стабільний соціальний розвиток

**68. Принцип фінансової стратегії НЕ включає:**

1. відповідність загальній стратегії компанії
2. заощадливе використання ресурсів
3. пріоритет розвитку людського капіталу
4. збалансування ризику та прибутку
5. дотримання фінансової дисципліни

**69. Інструмент реалізації фінансової стратегії:**

1. бюджетування
2. ІТ-аутсорсинг
3. корпоративна етика
4. тренінги персоналу
5. управління ланцюгами поставок

**70. Показником оцінки ефективності фінансової стратегії є:**

1. рентабельність активів (ROA)
2. частка ринку
3. рівень задоволеності працівників
4. кількість нових продуктів
5. вартість бренду

**71. Маркетингова стратегія зосереджується на:**

1. довгострокових маркетингових цілях компанії
2. збільшенні чисельності персоналу
3. централізації виробництва
4. фінансовому прогнозуванні
5. внутрішній звітності

**72. Ключовими етапами розробки маркетингової стратегії є всі, крім:**

1. аналізу ситуації на ринку
2. визначення цільового сегмента

3. виробництва всіх продуктів одразу
4. розробки маркетингового комплексу
5. моніторингу результатів

**73. Найменш характерним ризиком для маркетингової стратегії є:**

1. невдале позиціонування продукту
2. неправильний вибір цільового сегмента
3. зниження попиту через жорстку конкуренцію
4. різке зростання валютного курсу
5. суперечливі комунікації бренду

**74. Маркетингова стратегія може включати:**

1. визначення цільових сегментів і позиціонування продукту
2. автоматизацію виробничих ліній
3. ліквідацію логістичного відділу
4. централізацію обліку
5. створення внутрішнього регламенту

**75. Що НЕ є показником ефективності маркетингової стратегії (KPI)?**

1. абсолютна кількість конкурентів
2. темп росту продажів
3. частка ринку
4. вартість залучення клієнта (CAC)
5. рівень лояльності споживачів

**76. Стратегія просування визначає:**

1. методи донесення повідомлення споживачам
2. відносини з постачальниками
3. політику кадрів
4. лише політику ціноутворення
5. управління фінансовими потоками

**77. Основні інструменти комплексу маркетингових комунікацій - це:**

1. реклама, PR, просування продажів, прямий маркетинг
2. виробництво, постачання, збут, сервіс
3. управління персоналом та логістика
4. облік запасів та інвестиції
5. IT-інфраструктура

**78. До типів стратегій просування НЕ належить:**

1. Push-стратегія
2. Pull-стратегія
3. Above-the-line (ATL)
4. Below-the-line (BTL)
5. внутрішня стратегія

**79. Просування на різних етапах ЖЦ продукту потребує:**

1. різних підходів маркетингу та змін рекламних акцій
2. постійного бюджету на рекламу
3. однакового маркетингового підходу завжди
4. відсутності реклами на етапі впровадження
5. виходу з ринку на кінцевих етапах

**80. Оцінка ефективності стратегії просування включає:**

1. аналіз змін у впізнаваності бренду та продажах
2. корпоративні соціальні ініціативи
3. технічні стандарти виробів
4. заходи з управління виробничим запасом
5. стратегії підвищення заробітної плати

**81. Кадрова стратегія підприємства визначає:**

1. послідовність кадрової політики для досягнення цілей
2. лише оплату праці керівників
3. виключно соціальну сферу організації
4. виробничі процеси
5. податкову політику

**82. До основних завдань кадрової стратегії належить:**

1. забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами
2. зменшення чисельності конкурентів на ринку
3. оптимізація бюджету на рекламу
4. збільшення обсягів виробництва
5. впровадження нових технологій

**83. Принцип кадрової стратегії НЕ включає:**

1. відповідність загальній стратегії бізнесу
2. послідовність дій
3. системність
4. фокусування на комфорті вищого керівництва
5. орієнтацію на ефективність

**84. Кадрова стратегія прямо пов'язана з корпоративною культурою через:**

1. формування єдиного набору цінностей і норм поведінки
2. виключення внутрішньої комунікації
3. концентрацію лише на фінансових показниках
4. відмову від інновацій
5. мінімізацію тренінгів

**85. Інструмент кадрової стратегії:**

1. кар'єрне планування і навчання персоналу
2. закупівля виробничого обладнання
3. ремонт будівель

4. вибори керівництва підприємства
5. зовнішнє аудиторське обстеження

**86. Інноваційна стратегія спрямована на:**

1. створення та впровадження інновацій для підтримки конкурентоспроможності
2. максимізацію мінімізації ризиків
3. зменшення кількості продуктів
4. усунення усіх стартапів
5. виключно соціальний розвиток

**87. До типів інноваційних стратегій НЕ належить:**

1. стратегія досягнення лідерства через R&D
2. стратегія копіювання технологій конкурентів
3. стратегія співпраці з науковими центрами
4. поглинання стартапів
5. диверсифікація інновацій

**88. Інвестиційна стратегія включає:**

1. визначення напрямків інвестицій для досягнення цілей
2. виключно короткострокове кредитування
3. відмову від будь-яких запозичень
4. корпоративне управління
5. усунення ризиків без аналізу

**89. Етапи формування інвестиційної стратегії включають:**

1. аналіз потреб, планування проектів, реалізацію, контроль
2. тільки складання бюджету
3. лише вибір банку
4. виключно фінансовий аудит
5. класифікацію ризиків

**90. Взаємозв'язок інноваційної та інвестиційної стратегії полягає в тому, що:**

1. інвестиції фінансують інноваційні проекти компанії
2. інвестори уникають інновацій
3. інновації не потребують фінансування
4. інвестиції і інновації - незалежні
5. не мають жодного зв'язку

**91. Приклад інноваційної стратегії:**

1. інвестиції у R&D та створення інкубаторів стартапів
2. скорочення R&D відділу до мінімуму
3. відмова від будь-яких запозичень
4. перехід тільки на аутсорсинг
5. максимізація дебіторської заборгованості

**92. Приклад інвестиційної стратегії:**

1. зосередження на портфелі довгострокових проектів з високою прибутковістю
2. виключно короткострокові позики
3. відмова від будь-яких іноземних інвестицій
4. ліквідація інвестиційного відділу
5. ігнорування аналізу ризиків

**93. Корпоративна культура, що сприяє реалізації стратегії, характеризується:**

1. цінностями, орієнтованими на результат та інновації
2. відсутністю ціннісних орієнтирів
3. формальними командами без спільних цінностей
4. нехтуванням етичними нормами
5. монополією на інформацію

**94. Стратегічне лідерство означає:**

1. керівництво, яке формує бачення і орієнтує організацію на стратегічні цілі
2. лідерство, що фокусується тільки на поточних завданнях
3. локальне лідерство в окремому відділі
4. зовнішнє управління підприємством
5. використання персоналу без мотивації

**95. Тип корпоративної культури, орієнтованої на інновації та гнучкість, називається:**

1. адхократія
2. кланова культура
3. ринкова культура
4. бюрократична культура
5. механічна культура

**96. Суть стратегії використання людського потенціалу полягає в:**

1. залученні та розвитку персоналу для реалізації цілей бізнесу
2. повній заміні співробітників машинами
3. мінімізації взаємодії в колективі
4. орієнтації тільки на фінансовий капітал
5. централізації управління без участі працівників

**97. Підходи до формування взаємодії людини і бізнес-оточення включають:**

1. організаційно-економічний та соціально-психологічний підходи
2. технічний та технологічний
3. ліцензійний та інвестиційний
4. глобальний та локальний
5. продуктовий та сервісний

**98. Роль людини в системі організації полягає в тому, що людина:**

1. є стратегічним ресурсом організації
2. повністю автоматизована
3. не впливає на стратегію компанії
4. підпорядковується лише формальним правилам

5. виконує тільки рутинні завдання

**99. Принцип сталого розвитку підприємства передбачає:**

1. збалансування економічних, екологічних та соціальних цілей
2. максимізацію прибутку в будь-яких умовах
3. ігнорування екологічних норм
4. орієнтацію тільки на соціальну відповідальність
5. локалізацію всіх ресурсів

**100. До міжнародних стандартів у сфері соціальної відповідальності належить:**

1. ISO 26000
2. ISO 9001
3. ISO 45001
4. SOX (Sarbox)
5. HIPAA

**101. ERM (Enterprise Risk Management) передбачає:**

1. процес ідентифікації, оцінки та управління ризиками підприємства
2. методика збільшення виробництва
3. інструмент лише для страхових компаній
4. фінансовий аналіз за формалізованими правилами
5. виключно внутрішній аудит

**102. BCM (Business Continuity Management) означає:**

1. забезпечення безперервності бізнес-процесів під час криз
2. максимізацію ризиків компанії
3. захист активів тільки від крадіжок
4. кредитування учасників ринку
5. стандартизацію фінансування

**103. Ключовим фактором конкурентоспроможності торговельної мережі є:**

1. географічна диверсифікація виробництва
2. доступність та якість сервісу для споживачів
3. відсутність маркетингових витрат
4. мінімальна кількість постачальників
5. уніфікація бухгалтерських звітів

**104. Який показник найчастіше використовується для оцінки конкурентоспроможності торговельної мережі?**

1. частка ринку
2. фонд оплати праці
3. кількість філій
4. обсяг дебіторської заборгованості
5. середня зарплата працівників

**105. Який із стратегічних інструментів особливо важливий для торговельного бізнесу?**

1. CRM-системи для управління відносинами з клієнтами
2. ERP-системи у сільському господарстві
3. CAD-системи у машинобудуванні
4. SCADA для промисловості
5. IoT у медицині

**106. Що є основною метою стратегічного управління у торгівлі?**

1. забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та лояльності клієнтів
2. зниження ролі маркетингу
3. скорочення штату у короткі терміни
4. максимізація витрат на склад
5. уникнення соціальної відповідальності

**107. Для торговельного бізнесу конкурентною перевагою НЕ є:**

1. сильний бренд
2. розвинена логістична інфраструктура
3. високий рівень сервісу
4. відсутність оновлення асортименту
5. використання цифрових технологій

**108. Який метод оцінки конкурентного середовища найчастіше застосовують торговельні компанії?**

1. модель «п'яти сил Портера»
2. аналіз грошових потоків DCF
3. метод ABC у виробництві
4. технологічний аудит
5. техніко-економічне обґрунтування

**109. Який із напрямів стратегії найбільш критичний для e-commerce бізнесу?**

1. цифровізація та кібербезпека
2. аграрна політика
3. виробничі цикли
4. податкові пільги для експорту
5. геологічна розвідка

**110. Конкурентоспроможність торговельної мережі визначається, зокрема, через:**

1. доступність товарів та ціноутворення
2. розмір корпоративного офісу
3. кількість документів у архіві
4. виключно розмір стартового капіталу
5. відсутність реклами

**111. Що таке стратегічний альянс у торговельному бізнесі?**

1. партнерство між компаніями для спільного досягнення конкурентних переваг
2. об'єднання касових апаратів
3. заміна постачальників

4. тимчасовий контракт із працівниками
5. стандартизація упаковки

**112. Яка стратегія допомагає торговельним мережам зміцнити конкурентні позиції під час кризи?**

1. антикризове ціноутворення та програми лояльності
2. скорочення асортименту до мінімуму
3. повне припинення реклами
4. ігнорування онлайн-продажів
5. відмова від сервісів доставки

**113. У торгівлі стратегія диференціації найчастіше реалізується через:**

1. створення власних торгових марок і покращений сервіс
2. стандартизацію бухгалтерії
3. зменшення кількості торгових точок
4. зупинку інновацій
5. збільшення адміністративних витрат

**114. Який стратегічний ризик є найбільш актуальним для торговельних компаній?**

1. зриви у ланцюгах постачання
2. нестача сировини у виробництві
3. інновації у фармацевтиці
4. бюрократія у державному секторі
5. видобуток корисних копалин

**115. Стратегічна перевага e-commerce у порівнянні з офлайн-торгівлею полягає у:**

1. доступі до ширшої клієнтської бази та швидкому масштабуванні
2. відсутності витрат на логістику
3. мінімальному асортименті
4. невикористанні цифрових технологій
5. закритому доступі до ринку

**116. У роздрібній торгівлі стратегія «blue ocean» може полягати у:**

1. створенні нових форматів (dark stores, pick-up points)
2. збільшенні податків
3. уніфікації складів
4. скороченні маркетингових бюджетів
5. відсутності інновацій

**117. Який KPI найчастіше використовується у стратегічному управлінні торгівлею?**

1. OTIF (on time in full)
2. ROI у R&D
3. кількість патентів
4. рівень видобутку
5. коефіцієнт фондівдачі

**118. Що є прикладом вертикальної інтеграції у торговельному бізнесі?**

1. створення власного дистрибуційного центру
2. злиття з конкурентом
3. відкриття кав'ярні всередині магазину
4. запуск рекламної кампанії
5. франчайзинг

**119. Горизонтальна інтеграція у торгівлі означає:**

1. придбання іншої мережі супермаркетів
2. контроль над постачальниками
3. створення власних складів
4. аутсорсинг логістики
5. впровадження цифрових кас

**120. Який приклад спорідненої диверсифікації у торгівлі?**

1. супермаркет запускає власну пекарню
2. ритейлер купує IT-компанію
3. магазин виходить на ринок авіаперевезень
4. маркетплейс інвестує у видобуток газу
5. торговельна мережа створює телеканал

**121. Конгломератна диверсифікація у торгівлі проявляється, коли:**

1. мережа супермаркетів інвестує у сферу IT або HoReCa
2. магазин відкриває новий відділ кулінарії
3. торговельна компанія запускає власний бренд кави
4. ритейлер впроваджує систему лояльності
5. мережа переходить на онлайн-доставку

**122. Який фактор найбільше впливає на конкурентоспроможність у торгівлі?**

1. рівень задоволеності споживачів
2. кількість бухгалтерських документів
3. розмір адміністративного офісу
4. наявність державних ліцензій
5. мінімальний обсяг запасів

**123. Приклад транснаціональної стратегії у торгівлі:**

1. Walmart адаптує асортимент до локальних потреб, зберігаючи глобальні стандарти
2. супермаркет торгує лише у своєму районі
3. e-commerce сайт ігнорує міжнародні ринки
4. локальна мережа працює без маркетингу
5. національний ритейлер закриває онлайн-продажі

**124. Основною метою стратегічного управління конкурентоспроможністю торговельного бізнесу є:**

1. забезпечення довгострокового успіху на ринку через інновації, сервіс і ефективність ланцюгів постачання

2. виключно зростання бухгалтерського прибутку
3. централізація управління за будь-яку ціну
4. скорочення асортименту товарів
5. відмова від цифрових технологій

**125. Який інструмент стратегічного управління допомагає торговельним мережам управляти асортиментом?**

1. матриця BCG
2. PEST-аналіз
3. SWOT-аналіз
4. VRIO-аналіз
5. GAP-аналіз

**126. Що є прикладом стратегії «фокусування» у торговельному бізнесі?**

1. спеціалізація на преміум-сегменті органічних продуктів
2. одночасне охоплення всіх ринкових сегментів
3. злиття з конкурентами у галузі
4. створення конгломерату з IT-компанією
5. відсутність позиціонування

**127. Яка конкурентна стратегія найчастіше використовується маркетплейсами (Rozetka, Amazon)?**

1. стратегія найкращої вартості (поєднання якості та ціни)
2. стратегія високих цін
3. стратегія монополізації
4. стратегія зниження асортименту
5. стратегія відсутності реклами

**128. Який KPI найбільш показовий для оцінки конкурентоспроможності e-commerce компанії?**

1. SAC (вартість залучення клієнта)
2. площа торговельних залів
3. кількість постачальників
4. середній вік персоналу
5. розмір офісу

**129. У стратегічному управлінні торговельним бізнесом ключову роль відіграє:**

1. адаптація до змін у поведінці споживачів
2. виключно збільшення кількості кас
3. ігнорування глобальних трендів
4. скорочення інвестицій у маркетинг
5. відмова від цифрових каналів продажів

**130. Що можна віднести до сучасних стратегічних трендів у торгівлі?**

1. омніканальні продажі та використання Big Data
2. відмова від програм лояльності
3. централізація без урахування клієнтів
4. зниження ролі сервісу
5. ігнорування ESG-факторів

### ТЕМИ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

1. Дайте визначення стратегічному управлінню бізнесом у сфері підприємництва та торгівлі.
2. Порівняйте стратегічне та операційне управління в контексті торговельних підприємств.
3. Побудуйте схему еволюції стратегічного управління бізнесом.
4. Оцініть значення стратегічного управління для підвищення конкурентоспроможності підприємства.
5. Обґрунтуйте особливості стратегічного управління підприємствами торгівлі в умовах війни.
6. Проведіть PEST-аналіз підприємства торгівлі.
7. Складіть модель «п'яти сил Портера» для українського ринку логістики.
8. Виконайте SWOT-аналіз конкурентоспроможності обраного торговельного підприємства.
9. Розробіть карту стейкхолдерів для компанії у сфері підприємництва.
10. Порівняйте методи аналізу зовнішнього середовища для бізнесу (PESTEL, STEEP, DESTEP).
11. Поясніть відмінність між стратегічною перевагою та конкурентною перевагою.
12. Проаналізуйте стратегічні переваги компанії «Rozetka».
13. Розробіть приклади стійких переваг для торговельного підприємства.
14. Визначте джерела конкурентних переваг у логістичному бізнесі.
15. Складіть аналітичну таблицю стратегічних переваг підприємств торгівлі.
16. Проаналізуйте місії відомих українських торговельних компаній.
17. Складіть місію та бачення для стартапу у сфері підприємництва.
18. Побудуйте дерево стратегічних цілей торговельного підприємства.
19. Розробіть SMART-цілі для компанії малого бізнесу.
20. Порівняйте корпоративні, бізнесові та функціональні цілі підприємства.
21. Опишіть етапи формування стратегії підприємства торгівлі.
22. Побудуйте схему стратегічного планування бізнесу.
23. Порівняйте підходи М. Портера та Г. Мінцберга у формуванні бізнес-стратегії.
24. Проаналізуйте процес стратегічного планування у компанії «АТБ-Маркет».
25. Визначте роль керівництва у формуванні стратегії конкурентоспроможності.
26. Розробіть систему KPI для оцінки ефективності бізнес-стратегії.
27. Наведіть приклади бар'єрів реалізації стратегій у торгівлі.
28. Складіть карту Balanced Scorecard для логістичної компанії.
29. Розробіть систему моніторингу реалізації стратегії бізнесу.
30. Проаналізуйте роль організаційної структури у реалізації стратегії підприємства.
31. Розробіть концепцію нового товару для торговельного підприємства.
32. Виконайте аналіз життєвого циклу товару.
33. Поясніть роль асортиментної політики у стратегічному управлінні.
34. Проаналізуйте стратегічні аспекти продуктових інновацій у торгівлі.
35. Запропонуйте стратегію репозиціонування продукту на ринку.
36. Порівняйте моделі конкурентних стратегій Портера та Ансоффа у торгівлі.
37. Визначте стратегію конкуренції «Епіцентру».
38. Розробіть стратегію цінового лідерства для роздрібного бізнесу.
39. Проаналізуйте приклади диференціації у сфері логістики.
40. Змодельуйте конкурентну стратегію для сімейного магазину.

41. Наведіть приклади вертикальної інтеграції в українській торгівлі.
42. Проаналізуйте інтеграцію аграрних і торговельних компаній.
43. Розробіть модель горизонтальної інтеграції для ритейлу.
44. Розгляньте приклади злиттів і поглинань торговельних мереж.
45. Складіть власний кейс інтеграційної стратегії для бізнесу.
46. Наведіть приклади пов'язаної диверсифікації у торгівлі.
47. Опишіть ризики диверсифікації у кризових умовах.
48. Проаналізуйте міжнародний кейс невдалої диверсифікації.
49. Розробіть приклад конгломератної диверсифікації для українського бізнесу.
50. Визначте критерії успішності диверсифікаційних стратегій.
51. Проаналізуйте міжнародну стратегію «Metro Cash&Carry».
52. Визначте особливості виходу малого бізнесу на ринок ЄС.
53. Розробіть стратегію інтернаціоналізації української торговельної компанії.
54. Порівняйте міжнародні бізнес-стратегії США та ЄС.
55. Складіть матрицю EPRG-моделі для підприємства торгівлі.
56. Опишіть роль фінансової стратегії у конкурентоспроможності бізнесу.
57. Проаналізуйте інвестиційну політику торговельних мереж.
58. Розробіть приклад оптимізації структури капіталу торговельного підприємства.
59. Складіть сценарій фінансової стратегії в умовах кризи.
60. Порівняйте фінансові стратегії великих і малих підприємств торгівлі.
61. Складіть маркетингову стратегію брендингу торговельної компанії.
62. Проаналізуйте матрицю Ансоффа для підприємства торгівлі.
63. Розробіть digital-маркетингову стратегію для e-commerce.
64. Визначте чинники формування маркетингового бюджету бізнесу.
65. Запропонуйте приклад сегментації та таргетингу ринку.
66. Розробіть стратегію PR для торговельного підприємства.
67. Порівняйте традиційні та digital-канали просування.
68. Опишіть успішні кейси просування українських торговельних брендів.
69. Складіть план рекламної кампанії для магазину.
70. Побудуйте схему інтегрованих маркетингових комунікацій.
71. Розробіть кадрову стратегію для торговельної компанії.
72. Опишіть роль HR-бренду у формуванні конкурентоспроможності.
73. Складіть план розвитку персоналу підприємства торгівлі.
74. Проаналізуйте кадрову стратегію великої торговельної мережі.
75. Визначте інструменти мотивації у бізнесі.
76. Наведіть приклади інновацій у сфері торгівлі та логістики.
77. Розробіть інноваційну стратегію для торговельного підприємства.
78. Проаналізуйте роль інвестицій у конкурентоспроможності бізнесу.
79. Визначте ризики інноваційної стратегії.
80. Побудуйте карту пріоритетних інновацій для підприємства торгівлі.
81. Порівняйте типи корпоративної культури у підприємствах торгівлі.
82. Розробіть стратегію формування корпоративної культури торговельного підприємства.
83. Оцініть роль стратегічного лідерства у підвищенні конкурентоспроможності бізнесу.
84. Визначте значення корпоративної культури у кризових умовах.
85. Наведіть приклади стратегічних лідерів в українській торгівлі.
86. Розробіть програму розвитку людського капіталу підприємства.

87. Опишіть методи оцінки ефективності людського потенціалу у бізнесі.
88. Складіть стратегію підвищення кваліфікації кадрів у сфері торгівлі.
89. Проаналізуйте досвід країн ЄС у розвитку людського потенціалу.
90. Визначте інструменти підвищення продуктивності праці у бізнесі.
91. Опишіть принципи ESG-стратегії для торговельного підприємства.
92. Розробіть стратегію сталого розвитку для компанії у сфері торгівлі та логістики.
93. Наведіть приклади «зелених» стратегій бізнесу.
94. Складіть карту зацікавлених сторін у реалізації стратегії сталого розвитку.
95. Порівняйте підходи до сталого розвитку бізнесу в ЄС та Україні.
96. Проаналізуйте систему ERM у торговельному бізнесі.
97. Розробіть антикризову стратегію для малого підприємства.
98. Складіть приклад плану бізнес-континуїті (BCM) для торговельної компанії.
99. Визначте інструменти резильєнтності ланцюгів постачання.
100. Опишіть антикризові заходи українських торговельних, логістичних компаній у період 2022–2025 рр.
101. Опишіть ключові етапи формування стратегії розвитку підприємницької або торговельної структури.
102. Проаналізуйте вплив зовнішнього середовища (макро- та мікросередовище) на розробку стратегії підприємства.
103. Складіть приклад стратегії розвитку для обраного торговельного підприємства з урахуванням сучасних тенденцій ринку.
104. Визначте критерії оцінки ефективності реалізації стратегії підприємства.
105. Які ризики можуть виникнути при реалізації стратегії, і як їх мінімізувати?
106. Здатність проводити оцінювання продукції, товарів і послуг в підприємницькій та торговельній діяльності
107. Розробіть критерії оцінки конкурентоспроможності продукції або послуг конкретного підприємства.
108. Поясніть, як використовуються фінансово-економічні показники для оцінки якості товару чи послуги.
109. Проведіть порівняльну оцінку двох товарів на основі їх характеристик, ціни та попиту.
110. Які методи та інструменти використовують для аналізу задоволеності клієнтів послугами підприємства?
111. Складіть рекомендації щодо підвищення якості та конкурентоспроможності обраного товару або послуги.
112. Здатність до ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в сфері підприємництва та торгівлі
113. Опишіть організаційну структуру управління торговельним підприємством і її вплив на ефективність діяльності.
114. Які інструменти управління персоналом забезпечують підвищення продуктивності праці та лояльності співробітників?
115. Проведіть аналіз бізнес-процесів обраного підприємства та запропонуйте шляхи їх оптимізації.
116. Які системи контролю та моніторингу ефективності діяльності підприємства доцільно використовувати?
117. Розробіть план управлінських заходів для покращення операційної діяльності обраного підприємства.

118. Проаналізуйте конкретну кризову ситуацію в торговельному підприємстві та запропонуйте шляхи її вирішення.

119. Які методи прийняття управлінських рішень застосовуються в умовах невизначеності?

120. Розробіть алгоритм прийняття рішень при впровадженні нової послуги або товару на ринок.

121. Наведіть приклади прийняття ефективних управлінських рішень на основі аналізу даних.

122. Оцініть наслідки прийнятих управлінських рішень на ефективність підприємства.

123. Розробіть логістичну модель постачання товарів для торговельного підприємства та оцініть її ефективність.

124. Як ризики та невизначеність ринку впливають на прийняття рішень у сфері логістики та управління запасами?

125. Наведіть приклади оптимізації витрат підприємства з використанням логістичних підходів.

126. Розробіть рекомендації щодо підтримання конкурентоспроможності підприємства в умовах високої ринкової нестабільності.

127. Оцініть ефективність прийнятих рішень з точки зору логістики та впливу на рівень задоволеності клієнтів.

128. Поясніть роль штучного інтелекту в системах управління ризиками (ERM). Наведіть приклади використання алгоритмів машинного навчання для виявлення трендів та аномалій у даних підприємства.

129. Опишіть процес автоматичного формування heat-map ризиків за допомогою AI. Як це допомагає менеджерам приймати стратегічні рішення щодо ризиків?

130. Проведіть аналіз прикладу прогнозування ймовірності зривів у постачанні, фінансових ризиків або кіберінцидентів з використанням AI. Які алгоритми можуть бути застосовані для цього?

131. Розгляньте роль AI у антикризовому управлінні (Crisis Management). Як чат-боти та NLP-системи можуть підвищити оперативність комунікації з клієнтами під час інцидентів?

132. Проаналізуйте способи швидкого виявлення кризових сигналів у бізнес-процесах за допомогою AI (наприклад, затримки у доставках, негатив у соцмережах).

133. Опишіть, як AI може використовуватися для оцінки ефективності роботи кризових команд у реальному часі. Які метрики та алгоритми при цьому застосовуються?

134. Розкрийте застосування AI у безперервності бізнесу (BCM): автоматизоване моделювання сценаріїв “що-якщо” (What-if analysis) та симуляції кризових ситуацій (наприклад, блекаут складу або злам ERP).

135. Складіть приклад сценарію використання предиктивної аналітики AI для оптимізації запасів і відновлення процесів підприємства після кризової події.

136. Розгляньте застосування AI для підвищення стійкості ланцюгів постачання (SCRM / Resilience). Які дані та алгоритми можуть допомогти запобігти зривам у ланцюгах?

137. Проаналізуйте обмеження та ризики застосування AI у ризик-менеджменті та антикризовому управлінні: залежність від якості даних, кіберризик, загрози “чорної скриньки”, висока вартість впровадження та потреба у фахівцях.

138. Проведіть порівняльний аналіз ефективності традиційних методів ризик-менеджменту та підходів із застосуванням AI. Які переваги та недоліки кожного підходу?

139. Розробіть пропозиції щодо інтеграції AI у внутрішні процеси підприємства для підвищення його стійкості та готовності до кризових ситуацій.

140. Розгляньте етичні та правові аспекти використання штучного інтелекту в управлінні ризиками та кризовими ситуаціями. Як забезпечити прозорість алгоритмів, захист персональних даних та уникнення дискримінаційних рішень?

141. Проаналізуйте чинники конкурентоспроможності торговельної мережі в Україні та розробіть рекомендації для її стратегічного розвитку.

142. Складіть стратегію формування ціннісної пропозиції для споживачів у торговельному бізнесі.

143. Проведіть аналіз стратегій конкурентів на українському ринку роздрібною торгівлі.

144. Розробіть модель стратегічного розвитку торговельної компанії в умовах цифровізації.

145. Оцініть вплив стратегій омніканальних продажів на конкурентоспроможність ритейлу.

146. Складіть план стратегічного позиціонування торговельного підприємства на локальному ринку.

147. Проаналізуйте приклади стратегічного партнерства у сфері торгівлі (ко-брендинг, альянси).

148. Розробіть систему ключових показників (KPI) для вимірювання конкурентоспроможності торговельної компанії.

149. Виконайте порівняльний аналіз стратегій українських та міжнародних торговельних мереж.

150. Складіть матрицю SWOT для торговельного підприємства з акцентом на стратегічні можливості.

151. Проаналізуйте роль логістики у формуванні конкурентоспроможності торговельного бізнесу.

152. Розробіть стратегію управління асортиментом у торговельній мережі.

153. Визначте стратегічні напрями підвищення лояльності клієнтів у торгівлі.

154. Оцініть роль інновацій (self-checkout, мобільні додатки, Big Data) у підвищенні конкурентоспроможності торговельних мереж.

155. Складіть план дій торговельного підприємства на випадок кризи (стратегія антикризового управління).

156. Проаналізуйте використання моделі «п'яти сил Портера» для оцінки конкурентного середовища роздрібною торгівлі.

157. Розробіть стратегію розвитку власних торгових марок (private label) для торговельного підприємства.

158. Оцініть ефективність цифрових стратегій у торгівлі (e-commerce, мобільні платформи).

159. Побудуйте сценарний аналіз стратегічних альтернатив для торговельної компанії (зростання, інтеграція, диверсифікація).

160. Розробіть рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності торговельного бізнесу у поствоєнній економіці України.

### КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ

1. Сутність стратегічного управління та його ключові характеристики.
2. Відмінності стратегічного й оперативного управління.
3. Етапи розвитку стратегічного управління.
4. Сучасні підходи до визначення стратегічного управління. Основні моделі стратегічного управління.
5. Поняття конкурентних переваг підприємства.
6. Види конкурентних переваг.
7. Класична модель стратегічного менеджменту: п'ять процесів.
8. Особливості стратегічного управління у бізнесі.
9. Інтеграція штучного інтелекту в стратегічне управління.
10. Модуль 2. Аналіз середовища та стратегічні переваги
11. Сутність аналізу зовнішнього середовища.
12. Основні інструменти аналізу макросередовища (PEST, PESTEL).
13. Елементи мікросередовища підприємства.
14. Модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера.
15. Сутність і методика аналізу внутрішнього середовища.
16. Ресурсний підхід у стратегічному аналізі.
17. Поняття стратегічних переваг.
18. Джерела стратегічних переваг підприємства.
19. Види стратегічних переваг і приклади їх формування.
20. Модель VRIO: сутність і використання.
21. Цінність (Value) як ключовий критерій VRIO.
22. Стратегічні переваги та їхня роль у формуванні конкурентної стратегії.
23. Основні загрози для стратегічних переваг підприємства.
24. Способи створення стратегічних переваг.
25. Розвиток стратегічних переваг у довгостроковій перспективі.
26. Модуль 3. Місія та цілі бізнесу
27. Поняття місії підприємства.
28. Роль місії у стратегічному управлінні.
29. Основні підходи до визначення місії.
30. Фактори, що впливають на формування місії.
31. Вимоги до місії підприємства.
32. Поняття цілей бізнесу.
33. Класифікація цілей підприємства.
34. Ієрархія цілей організації.
35. SMART-підхід у формуванні цілей.
36. Вимоги до цілей бізнесу.
37. Фінансові цілі підприємства.
38. Стратегічні цілі бізнесу.
39. Взаємозв'язок між місією та цілями підприємства.
40. Процес встановлення цілей бізнесу.
41. Способи прийняття управлінських рішень у формуванні цілей.
42. Модуль 4. Формування та реалізація стратегії
43. Поняття стратегії підприємства.
44. Роль стратегії в діяльності фірми.

45. Елементи стратегії.
46. Розробка та вибір стратегії.
47. SWOT-аналіз: сутність і приклади застосування.
48. Матриця BCG: характеристики та застосування.
49. Матриця І. Ансоффа: сутність і стратегії.
50. Матриця GE/McKinsey: оцінка бізнес-одиниць.
51. Побудова стратегічної піраміди.
52. Стратегічний аналіз і його етапи.
53. Основні завдання реалізації стратегії.
54. Функції вищого керівництва у стратегічному управлінні.
55. Організаційна структура як інструмент реалізації стратегії.
56. Роль організаційної культури в реалізації стратегії.
57. Формування та мобілізація ресурсів у реалізації стратегії.
58. Поняття стратегічного контролю.
59. Мета і завдання стратегічного контролю.
60. Види стратегічного контролю.
61. Стратегічні зміни в організації.
62. Особливості управління стратегічними змінами.
63. Модуль 5. Типи стратегій розвитку бізнесу
64. Поняття концепції продукту у стратегічному управлінні.
65. Еволюція поглядів на продукт.
66. Життєвий цикл продукту та стратегії розвитку.
67. Стратегії створення нового продукту.
68. Оцінка конкурентоспроможності продукції.
69. Поняття конкурентної стратегії.
70. П'ять загальних стратегій конкуренції М. Портера.
71. Стратегія низьких витрат.
72. Стратегія диференціації.
73. Стратегія найкращої вартості.
74. Сфокусовані стратегії конкуренції.
75. Наступальні стратегії конкуренції.
76. Оборонні стратегії конкуренції.
77. Вертикальна інтеграція бізнесу.
78. Горизонтальна інтеграція бізнесу.
79. Конгломератна інтеграція бізнесу.
80. Переваги інтеграції бізнесу.
81. Ризики інтеграційних стратегій.
82. Поняття диверсифікації бізнесу.
83. Види диверсифікаційних стратегій.
84. Матриця Ансоффа та вибір диверсифікаційної стратегії.
85. Концентрична диверсифікація.
86. Конгломератна диверсифікація.
87. Фактори вибору диверсифікаційної стратегії.
88. Поняття міжнародної стратегії бізнесу.
89. Типи міжнародних стратегій (глобальна, мультинаціональна, транснаціональна).
90. Інструменти виходу на міжнародні ринки.

91. Переваги міжнародних стратегій. Ризики міжнародних стратегій.
92. Приклади реалізації міжнародних стратегій.
93. Модуль 6. Функціональні стратегії
94. Сутність фінансової стратегії підприємства.
95. Мета і завдання фінансової стратегії.
96. Принципи фінансової стратегії.
97. Етапи формування фінансової стратегії. Показники оцінки ефективності фінансової стратегії.
98. Поняття маркетингової стратегії.
99. Етапи формування маркетингової стратегії.
100. Типи маркетингових стратегій. Показники ефективності маркетингової стратегії (KPI). Ризики реалізації маркетингової стратегії.
101. Які особливості стратегічного управління у сфері роздрібної торгівлі?
102. Як цифровізація змінює конкурентні стратегії торговельних мереж?
103. Які ключові фактори конкурентоспроможності торговельних підприємств на українському ринку?
104. У чому полягає роль асортиментної політики у формуванні стратегії торговельного бізнесу?
105. Як омніканальні стратегії впливають на розвиток роздрібної торгівлі?
106. Які приклади застосування стратегії цінового лідерства існують у торговельному бізнесі?
107. Чому власні торгові марки (private label) є важливим інструментом конкурентоспроможності рітейлу?
108. Як логістика і управління ланцюгами постачання впливають на стратегію торговельних підприємств?
109. У чому полягає значення стратегій лояльності клієнтів для торговельних мереж?
110. Які ризики виникають під час впровадження стратегії швидкої експансії торговельної мережі?
111. Як моделі «п'яти сил Портера» застосовуються для аналізу конкурентного середовища у торгівлі?
112. У чому полягає стратегічна роль e-commerce у розвитку торговельного бізнесу?
113. Які приклади успішних стратегій диверсифікації застосовують міжнародні торговельні компанії?
114. Як ESG-стратегії впливають на конкурентоспроможність торговельного бізнесу?
115. Які відмінності стратегічних підходів у розвитку локальних магазинів і великих торговельних мереж?
116. Як стратегічне партнерство (ко-брендинг, альянси) використовується у торгівлі?
117. У чому полягають переваги та недоліки вертикальної інтеграції для торговельних компаній?
118. Які сучасні інновації (self-checkout, big data, AI) застосовуються у стратегіях конкурентоспроможності рітейлу?
119. Як формуються стратегії сталого розвитку у торговельному бізнесі?
120. Які чинники визначають успіх міжнародної експансії українських торговельних компаній?

## :РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна:

1. Громова О.Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування: монографія. Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький: ХНУ, 2020. 350 с.
2. Гудзинський О.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ; Тернопіль: Паляниця В.А., 2020. 313 с.
3. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Журило І.В., Соколенко А.В. Стратегічний розвиток підприємств малого та середнього бізнесу в системі інноваційно-інтегрованих кластерних структур. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. №1(79). С. 77-85. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/4bbaacae-fdbc-41e9-9542-11076ccef12d>
4. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.
5. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М., Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
6. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко, Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с.
7. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. 2-ге вид. К.: ЦНЛ, 2015. 384 с.
8. Журило І.В., Хіміч Ю.А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства електромонтажних послуг. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2022. Вип. 8(41). С. 113-128. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/12cde1d5-dfe8-4935-8850-9e6b362fb77e>
9. Журило І.В., Хіміч Ю.А. Стратегічний аналіз та перспективи розвитку ринку електромонтажних послуг Кіровоградщини. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2023. Вип. 9(42). С. 66-82. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/8a30f5d6-0874-4065-ba4c-b7658520fc93>
10. Журило І.В., Бугаєва М.В., Бедряк О.М. Стратегічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства на основі їх ключових компетенцій. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2024. Вип. 12(45). С. 178-191. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/382ef3a4-6a84-4ebd-90c0-dc9a077c0ce7>
11. Ігнатєва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравелла, 2019. 464 с.
12. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С. Стратегічне управління: навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 203 с.
13. Лупак Р.Л. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Р.Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів: В-во ЛТЕУ, 2016. 484 с.
14. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами. Кривий Ріг: ДонНУЕТ. 2020. 131 с.
15. Романюк С.А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2019. 231 с.
16. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 207 с.
17. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. / М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожная [та ін.]; за заг. ред. М. П. Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 376 с.
18. Майкл Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів /Майкл Портер; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.

19. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Бізнес-стратегії європейських компаній. Навч. посібник / Під заг. редак. В.В. Рокоча. Київ: ВНЗ університет економіки і права «Крок», 2018. 312 с.
20. Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.
21. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник / О.М. Сумець. МВС України, Харків. Нац. університет внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2021. 235 с.
22. Шершньова З.Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018. 220 с.

#### **Література в бібліотеці ЦНТУ:**

1. Буднік М.М., Невертій Г.С., Курилова Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Видавничий дім КОНДОР, 2025. 292 с.
2. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент. Навч. пос. Видавничий дім КОНДОР, 2024. 196 с.
3. Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний менеджмент. Практикум. Навч. пос. Видавничий дім КОНДОР, 2011. 288 с.
4. Стратегічний аналіз: навч. посіб. за ред. проф. О.В. Кочеткова Стратегічний аналіз: навч. посіб. Видавничий дім КОНДОР, 2025. 412 с.
5. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник. Заг. ред. П'ятницька Г.Т. Видавничий дім КОНДОР, 2024. 700 с.
6. Мізюк Б. М. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. Рекомендовано МОН України. Видавництво ПП «Магнолія 2006», 2024. 744 с.
7. Піжук О.І. Стратегія підприємства. Навчальний посібник. Львів: Видавець Марченко Т. В., 2025. 392 с.

#### **Додаткова:**

1. Безпека та конкурентні стратегії України в глобальній економіці: моногр. / за заг. ред. А.І. Мокія. Березін О. Стратегія підприємства: Навч. посіб. К.: Кондор, 2010. 224 с.
2. Гліненко Л. Стратегічне управління розвитком бізнес-систем в економіці України: Монографія / Л. Гліненко. Львів: «Новий світ - 2000», 2009. 776 с.
3. Гордієнко П. Стратегічний аналіз: навчальний посібник / П.Л. Гордієнко; 2-ге видання. К.: «Алерта», 2008. 480 с.
4. Демків І.О., Августин Р.Р. Стратегічне управління прибутком як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*, Хмельницький, 2022, № 5 Том 1 (310), с. 126-130. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=14369>
5. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
6. Журило І.В. Організація системи логістичних бізнес-процесів на підприємствах автосервісу / І.В. Журило, Ю.Г. Лазарева. *Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспірантів та молодих учених*, 16 квіт. 2020 р. / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: РВЛ ЦНТУ, 2020. С. 220-223. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/9701>
7. Журило І.В., Хімич Ю.А. Концептуальні основи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств електромонтажних послуг. *Стратегія фінансово-*

економічного розвитку підприємницьких структур в умовах глобалізації: збірник тез II Всеук. наук.-практ. Інтернет-конф. (29 листопада 2022 р.). Херсон: Херсонський державний аграрно-економічний університет, 2022. С. 53-57. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/16fbd002-89be-4a06-af33-affb9c2b9e8d>

8. Журило І.В., Криволап Н.В. Особливості формування стратегії діяльності підприємства в умовах невизначеності. *Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі*: матеріали Всеук. наук.-практ. конф. (12 грудня 2023 р.). ЦНТУ, 2023. С. 28-32. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/df3d0543-77a7-4bbe-9cae-ec1910593cd1>

9. Журило І.В., Маган А.В. Стратегічне управління підприємством на основі розвитку його ключових компетенцій. *Science in the modern world: innovations and challenges: Proceedings of the 13th International scientific and practical conference (September 4-6, 2025)* Perfect Publishing, Toronto, Canada. P. 233-238. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/714fadf2-c4b4-4645-bff1-7510c2a8b4a5>

10. Кібік О.М. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посіб. Одеса : Фенікс, 2019. 203 с.

11. Лупак Р.Л. Ідентифікація системних характеристик інноваційної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства / Р.Л. Лупак, Л.О. Балабан. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). С. 161-165.

12. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: Підручник. К.: Каравела, 2006. 320 с.

13. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / І.О. Піддубний. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2015. 264 с.

14. Попроцький О.П. Інформаційна складова стратегічного управління: теоретико-методологічні засади: монографія. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: АА Тандем, 2020. 389 с

15. Радченко К. Стратегічний аналіз у бізнесі / К. Радченко. Львів: «Новий світ. 2000», 2010. 272 с.

16. Сучасні економічні стратегії: інновації, безпека та сталий розвиток: колект. монографія / ред.: Т.А. Полозова, І.В. Колупаєва, О.В. Мурзабулатова. Харків. нац. ун-т радіоелектроніки, Каф. екон. кібернетики та упр. екон. безпекою. Харків: ХНУРЕ, 2021. 295 с.

17. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: моногр. / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. 514 с.

18. Толуб'як В.С., Королюк Ю.Г., Дудкіна О.П., Попович Т.М. Стратегічне управління (навчально-методичний посібник). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.

19. Шкребень Р.П., Харнам М.В., Отенко І.П. Формування стратегічного потенціалу безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. Вип. 4 (46). С. 256-264.

20. David Fred R. Strategic management: concepts and cases / Fred R. David. 13th ed. Prentice Hall. 290 p.

21. Dincer H., Yüksel S. (Eds.). Management Strategies to Survive in a Competitive Environment: How to Improve Company Performance. Springer, 2021. 412 p.

22. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization:

23. Concepts and Cases : 13th Edition. Cengage Learning, 2020. 770 p.

24. Mintzberg H. Five P-s for Strategy. California Management Review in The Strategy Process. N.Y.:

25. Prentice Hall: Englewood Cliffs, 1987. 538 p.

26. Mintzberg H. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management IH. Mintzberg. B.Ahlstrand, J. Lampel. New York: The free press. 1998. 407 p.
27. Mulder, P. (2018). 5 P's of Strategy by Henry Mintzberg. Retrieved [insert date] from toolshero. URL: <https://www.toolshero.com/strategy/5-ps-of-strategy/>
28. Porter M. What Is Strategy? Harvard Business Review. November-December, 1996.
29. Rasche A. The Paradoxical Foundation of Strategic Management / A. Rasche. Physica-Verlag Heidelberg, 2008. 345 p

#### **Законодавчі та нормативні документи:**

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Закон України «Про акціонерні товариства»: Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>
3. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» : Закон України від 23.03.2000 № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>
4. Закон України «Про захист економічної конкуренції» : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
5. Закон України «Про інвестиційну діяльність»: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
6. Закон України «Про інноваційну діяльність»: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
7. Закон України «Про господарські товариства»: Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
8. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» : Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>
9. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
10. Митний кодекс України: Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>
11. Національна економічна стратегія до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF>
12. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
13. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України; Стратегія від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
13. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

#### **Інформаційні ресурси:**

1. Актуальні проблеми економіки. URL: <https://eco-science.net/en/aboutus/>
2. Бізнес-Інформ. URL: [www.business-inform.net](http://www.business-inform.net)
3. Верховна рада України. URL: <https://www.rada.gov.ua>

4. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
5. Економіка України: <https://journals.ua/business/ekonomika-ukrainy-ukrainskiy>
6. Ефективна економіка: [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)
7. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua>
8. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Офіційний сайт Української асоціації інвестиційного бізнесу. URL: <http://www.uaib.com.ua/>
10. Підприємництво, господарство і право. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/>
11. Підприємництво і торгівля. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi>
12. Проблеми економіки. URL: [www.problecon.com](http://www.problecon.com)
13. Національна бібліотека імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbu.gov.ua/>
14. Business Week. URL: [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com)
15. The Economist. URL: [www.economist.com](http://www.economist.com)
16. Financial Times. URL: [www.ft.com](http://www.ft.com)

## Навчально-методичне видання

**Стратегічне управління бізнесом та його конкурентоспроможністю**  
методичні рекомендації щодо підготовки до практичних занять  
та виконання самостійної роботи  
з дисципліни для здобувачів вищої освіти  
*за спеціальністю D7 «Торгівля», галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право», освітня програма «Підприємництво, торгівля та логістика»*

### **Укладачі:**

Журило Ірина Валентинівна, доцент, кандидат економічних наук, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ЦНТУ.

Бугаєва Марія Вікторівна, доцент, кандидат економічних наук, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ЦНТУ.

### **Рецензент:**

Зайченко Володимир Васильович, професор, доктор економічних наук, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ЦНТУ.