

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

О. В. Болдуєва

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Методичні рекомендації до практичних занять і самостійної роботи
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Фінанси,
банківська справа, страхування та фондовий ринок»
освітньо-професійної програми «Фінанси і кредит»

Затверджено

Вченою радою ЗНУ

Протокол № __ від _____

Запоріжжя
2025

Болдуєва О. В. Стратегічне управління : методичні рекомендації до практичних занять і самостійної роботи для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» освітньо-професійної програми «Фінанси і кредит». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 62 с.

Методичні рекомендації до практичних занять і самостійної роботи підготовлені відповідно до силабусу навчальної дисципліни «Стратегічне управління»

У виданні викладено зміст практичних занять та самостійної роботи із навчальної дисципліни «Стратегічне управління». До кожної теми подано структуру практичного заняття, перелік основних термінів та понять, питання для експрес-опитування, одноваріантні запитання, тестові завдання для перевірки знань, завдання для самостійного виконання та рекомендації до їх розв'язання, питання для поглибленого вивчення тем. Наведено рекомендації для здійснення групової та одноосібної роботи аналітично-дослідницького характеру.

Методичні рекомендації призначено для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», які навчаються за освітньо-професійною програмою «Фінанси і кредит»

Рецензент О. В. Гамова, д-р екон. наук, професор, в. о. завідувача кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів і економіки міжнародного туризму

Відповідальний за випуск А. В. Череп, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Тема 1. Концептуальні засади стратегічного управління	6
Тема 2. Система стратегічного управління підприємством	14
Тема 3. Стратегічне фінансове планування і прогнозування в системі стратегічного управління	22
Тема 4. Стратегічний аналіз середовища підприємства	29
Тема 5. Портфельний аналіз в розробці стратегії підприємства	36
Тема 6. Фінансова стратегія в міжнародному контексті	44
Тема 7. Цифрова стратегія підприємства: сучасні технології управління	52
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	59
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА	60

ВСТУП

Сучасний бізнес-форум формується під впливом глобалізаційних змін, технологічних проривів і динамічної трансформації світової економіки. В цих умовах стратегічне управління набуває ключового значення як процес розробки, впровадження та оцінки довгострокових рішень, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств і організацій у глобальному середовищі.

Навчальна дисципліна «Стратегічне управління» є невід'ємною складовою освітньо-професійної програми «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» для здобувачів ступеня магістра.

Метою викладання навчальної дисципліни «Стратегічне управління» є формування глибоких знань і практичних навичок у галузі стратегічного управління підприємством. Це включає вміння розробляти, аналізувати та реалізовувати стратегії, а також адаптувати їх до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, використовуючи сучасні методи та технології управління.

Об'єктом вивчення навчальної дисципліни є процеси стратегічного планування, аналізу та реалізації управлінських рішень на підприємствах в умовах динамічного середовища, глобалізації та цифрової трансформації, спрямовані на забезпечення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є методи, моделі та інструменти стратегічного аналізу, планування та управління, що застосовуються для формування й реалізації стратегій підприємств у сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та конкурентного середовища.

Основними завданнями курсу є:

- розкриття сутності стратегічного управління та його значення для забезпечення довгострокової ефективності підприємства;
- формування системного підходу до аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- ідентифікація ключових інструментів стратегічного аналізу, планування та прогнозування;
- визначення особливостей розробки фінансових, цифрових і портфельних стратегій підприємства;
- дослідження впливу глобальних викликів і цифрової трансформації на сучасні підходи до стратегічного управління;
- аналіз методів підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу в умовах динамічного середовища;
- розвиток навичок ухвалення стратегічних рішень і впровадження інноваційних підходів в управління підприємством.

Відповідно до освітньо-професійної програми «Фінанси і кредит» спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» підготовки магістрів у результаті вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне управління» студент повинен набути таких **загальних та спеціальних компетентностей:**

Загальні:

- здатність проведення досліджень на відповідному рівні;
- вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми;
- здатність приймати обґрунтовані рішення;
- здатність застосовувати управлінські навички у сфері фінансів, банківської справи та страхування;
- здатність оцінювати дієвість наукового, аналітичного і методичного інструментарію для обґрунтування управлінських рішень у сфері фінансів, банківської справи та страхування;
- здатність до пошуку, використання та інтерпретації інформації, необхідної для вирішення професійних і наукових завдань в сфері фінансів, банківської справи та страхування;
- здатність розробляти технічні завдання для проектування інформаційних систем у сфері фінансів, банківської справи та страхування;
- здатність інтегрувати стратегічні підходи та аналітичний інструментарій управління інвестиційним портфелем корпорацій для розроблення бізнес-стратегій на основі аналізу ринкових умов, корпоративної стратегії та динаміки фондового ринку.

і програмних результатів навчання:

- доступно і аргументовано представляти результати досліджень усно і письмово, брати участь у фахових дискусіях;
- застосовувати управлінські навички у сфері фінансів, банківської справи та страхування;
- оцінювати ступінь складності завдань при плануванні діяльності та опрацюванні її результатів;
- вміти інтегрувати методи та інструменти стратегічного управління інвестиційним портфелем корпорації з урахуванням передових практик, інновацій у сфері фінансів та тенденцій розвитку фондового ринку.

Курс «Стратегічне управління» ґрунтується на знаннях, отриманих під час вивчення економічних дисциплін ступеня вищої освіти бакалавр та освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліст, а також поглиблює їх. Для студентів ступеня вищої освіти «магістр» спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» він є базовим та вивчається паралельно із дисциплінами: «Банківський менеджмент», «Інноваційний розвиток підприємства» та «Управління фінансовою санацією та банкрутством підприємств». Після нього вивчаються обов'язкові дисципліни: «Професійно-орієнтований практикум іноземною мовою», «Актуальні проблеми теорії та практики фінансів», «Фінансовий менеджмент», «Страховий менеджмент», «Управління інвестиційним портфелем корпорації».

У запропонованому виданні подано тематику і зміст практичних занять відповідно до силабусу навчальної дисципліни, визначено послідовність опрацювання студентом навчального матеріалу.

Тема 1. Концептуальні засади стратегічного управління

➔ **Мета:** визначити сутність стратегічного управління; з'ясувати відмінності оперативного та стратегічного управління; розглянути етапи становлення стратегічного управління; розглянути сутність стратегії підприємства та класифікацію її видів; ознайомитися з характеристиками основних наукових шкіл стратегічного управління.

План

1. Поняття і суть стратегічного управління.
2. Етапи становлення стратегічного управління.
3. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів.
4. Наукові школи стратегічного управління.

Основні терміни і поняття

Стратегічне управління, поточне управління, бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегія, види стратегій, стратегічна піраміда, наукові школи стратегічного управління.

Методичні вказівки до опрацювання питань плану

Розкриття *першого питання* вимагає зосередитися на визначенні сутності стратегічного управління та його основних відмінностях від оперативного управління. Слід звернути увагу на економічну та управлінську суть стратегічного управління. Важливо зрозуміти, що стратегічне управління передбачає пошук і реалізацію довгострокових цілей, формування місії та візії підприємства, а також створення механізмів адаптації до змін у зовнішньому й внутрішньому середовищах. Необхідно визначити основні характеристики стратегічного управління, зокрема: довгострокову спрямованість; глобальність цілей; орієнтацію на зовнішнє середовище; пріоритетну роль керівництва вищої ланки. Особливу увагу слід приділити відмінностям між стратегічним та оперативним управлінням. Доцільно порівняти підходи до управління персоналом, часові горизонти, критерії ефективності тощо. Рекомендується проаналізувати, яким чином кожен із підходів може взаємодоповнювати інший у загальному процесі управління. Крім того, варто охарактеризувати основні обмеження стратегічного управління. Звернути увагу на ризики, пов'язані з високим рівнем невизначеності, а також на значні часові й ресурсні витрати, необхідні для формулювання та реалізації стратегічних рішень.

Друге питання вимагає зосередитися на аналізі історичних етапів становлення стратегічного управління. Слід дослідити ключові характеристики кожного етапу розвитку стратегічного управління: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування. Необхідно зосередити увагу на еволюції підходів до управління, підкреслюючи поступовий перехід від оперативного до стратегічного мислення. Важливо визначити, як кожен з етапів сприяв формуванню сучасного стратегічного управління, а також проаналізувати їх значення для адаптації підприємств до змін у зовнішньому

середовищі. Рекомендується також акцентувати увагу на тому, що сучасне стратегічне управління є результатом інтеграції методів і підходів, розроблених на кожному з попередніх етапів, забезпечуючи комплексність і гнучкість управлінських рішень.

Опрацювання *третього питання* вимагає зосередитися на визначенні сутності стратегії підприємства та класифікації її видів. Слід детально розглянути поняття «стратегія підприємства», підкреслюючи його значення для досягнення довгострокових цілей і формування конкурентних переваг. Особливу увагу слід приділити трьом основним підходам до розуміння сутності стратегії: «стратегія як план», «стратегія як вектор розвитку», «стратегія як синергія». Необхідно також вивчити особливості стратегії підприємства, які включають: довгострокову спрямованість (формування бачення майбутнього); інтегрованість (взаємозв'язок різних аспектів діяльності); гнучкість (здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі). Слід звернути увагу на класифікацію стратегій підприємства за такими ознаками: за рівнями управління; за напрямом розвитку підприємства; за способом досягнення конкурентних переваг; за функціональними напрямками. Рекомендується порівняти переваги та недоліки різних типів стратегій, а також оцінити їх придатність для вирішення конкретних управлінських завдань. Особливу увагу варто приділити ієрархії стратегій, розглядаючи їх через концепцію стратегічної піраміди, яка забезпечує узгодженість між корпоративним, діловим, функціональним та операційним рівнями. Важливо проаналізувати, як стратегія підприємства сприяє: адаптації до змін зовнішнього середовища; ефективному використанню ресурсів; забезпеченню стійкого розвитку у конкурентному середовищі.

Опрацювання *четвертого питання* вимагає зосередитися на аналізі основних наукових шкіл стратегічного управління. Необхідно вивчити основні ідеї та принципи кожної школи, таких як школа дизайну, школа планування, школа позиціонування, школа підприємництва, когнітивна школа, школа навчання, школа влади, школа культури, школа довкілля та школа конфігурації. Слід звернути увагу на внесок представників цих шкіл у розвиток теорії стратегічного управління. Особливу увагу слід приділити їх практичному застосуванню, визначивши переваги й обмеження кожної школи. Важливо проаналізувати, як різні підходи можуть використовуватися для розробки стратегій, залежно від специфіки підприємства та зовнішнього середовища. Рекомендується розглянути взаємозв'язки між школами та можливість їх інтеграції для вирішення складних управлінських завдань.

Питання для самостійного поглибленого вивчення теми

1. Розробка стратегій для підприємств реального сектора та фінансових установ: специфіка, спільні риси та відмінності.
2. Дослідження основних класифікацій стратегій підприємства та оцінка їхньої доцільності для різних типів організацій.
3. Розгляд взаємозв'язку між стратегічним і оперативним управлінням у процесі прийняття рішень в умовах невизначеності.

Методичні вказівки до опрацювання питань для самостійного поглибленого вивчення теми

Слід зосередитися на порівнянні стратегічного управління в реальному секторі (виробництво, послуги, торгівля) та фінансових установах (банки, страхові компанії, інвестиційні фонди). Необхідно визначити, як галузеві особливості впливають на процеси планування, реалізації та оцінки стратегій. Важливо дослідити: як регуляторне середовище формує стратегії у фінансовому секторі; як виробничі ресурси та технології впливають на стратегії реального сектора; які спільні риси стратегічного управління можна виділити між цими секторами.

Слід вивчити класифікації стратегій за рівнями управління (корпоративна, ділова, функціональна, операційна), напрямками розвитку (зростання, стабілізація, скорочення) та способами досягнення конкурентних переваг (лідерство за витратами, диференціація, фокусування). Варто визначити, як класифікація стратегій впливає на вибір оптимального варіанту для різних типів організацій. Рекомендується розглянути приклади застосування стратегій у малих, середніх та великих підприємствах, а також у міжнародних корпораціях.

Потрібно дослідити концепцію взаємозв'язку стратегічного та оперативного управління, наголошуючи на їхній доповнюваності. Особливу увагу слід приділити тому, як стратегічні рішення впливають на оперативні дії в організації, особливо в умовах ризиків та невизначеності. Важливо оцінити, як збалансоване поєднання стратегічного та оперативного управління допомагає організаціям досягати стабільності та гнучкості у змінних умовах.

? Завдання 1. Експрес-опитування. Дайте короткі відповіді на питання:

1. У чому полягає сутність стратегічного управління?
2. У чому полягає основна відмінність стратегічного управління від оперативного?
3. Назвіть основні етапи розвитку стратегічного управління.
4. Які завдання вирішує стратегічне управління у довгостроковій перспективі?
5. Які основні характеристики визначають сутність стратегії підприємства?
6. У чому полягає різниця між підходами «стратегія як план» та «стратегія як синергія»?
7. Які види стратегій виділяються за рівнями управління?
8. Що таке стратегічна піраміда, і які її складові?
9. Які переваги має стратегія, орієнтована на гнучкість?
10. Назвіть три основні наукові школи стратегічного управління та їх ключові ідеї.

🔍 Завдання 2. Пошук, аналіз та обговорення новин на тему: «Сучасні підходи до стратегічного управління».

1. Пошук новин:
 - використовуйте інтернет-ресурси для пошуку актуальних новин,

пов'язаних зі стратегічним управлінням;

- оберіть одну новину, що стосується інновацій, змін у стратегічному підході, реалізації стратегій або прикладів успішного чи невдалого стратегічного управління в організаціях.

2. Аналіз знайденої новини:

- вкажіть джерело (назву сайту або видання) та дату публікації новини;
- опишіть основну ідею новини (5-6 речень);
- розгляньте, до якої наукової школи стратегічного управління можна віднести описані підходи (наприклад, школа дизайну, планування чи підприємництва);
- визначте, які характеристики стратегічного управління проявляються у новині (довгострокова спрямованість, орієнтація на зовнішнє середовище, адаптивність тощо).

На основі виконаного аналізу обговорюється схожість і відмінності в сучасних підходах, студенти висловлюють свою думку щодо ефективності описаних у новині стратегій.



Завдання 3. Групове завдання.

Поділитися на 3 групи. Підготуватись до дискусії.

Перша група готує презентацію на тему: «Переваги стратегічного управління в сучасних умовах».

Основні аспекти, які слід висвітлити:

- як стратегічне управління допомагає адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;
- вплив стратегічного планування на досягнення довгострокових цілей;
- приклади успішного застосування стратегічного управління на практиці.

Друга група готує презентацію на тему: «Обмеження стратегічного управління: ризики, проблеми та виклики реалізації».

Основні аспекти, які слід висвітлити:

- ризики, пов'язані зі значним рівнем невизначеності;
- часові та ресурсні витрати на розробку і реалізацію стратегій;
- випадки невдалого стратегічного управління та причини їх провалу.

Третя група готує презентацію на тему: «Історичні етапи розвитку стратегічного управління: уроки для сучасності».

Основні аспекти, які слід висвітлити:

- огляд етапів (бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічне управління);
- як досягнення минулого впливають на сучасні практики;
- приклади сучасного використання методів з попередніх етапів.

Рекомендації для виконання:

Кожна група готує презентацію (до 7 слайдів), яка містить:

- вступ (визначення теми);
- основні аргументи та факти, підкріплені графіками, таблицями або

статистичними даними;

- висновки та пропозиції.

Обговорення та дискусія:

- групи представляють свої презентації (до 5 хвилин на кожну);
- після презентацій проводиться дискусія;
- аналізують аргументи опонентів;
- обговорюють можливість збалансування переваг і обмежень стратегічного управління;
- пропонують шляхи подолання виявлених обмежень.

Рекомендації для ведення дискусії:

Дискусія є важливим елементом навчання, що сприяє розвитку критичного мислення, аналітичних навичок та вміння аргументувати свою позицію.

Для ефективної участі у дискусії дотримуйтесь наступних рекомендацій:

1. Підготовка до дискусії.

- ознайомтеся з темою дискусії інших груп;
- сформулюйте ключові тези своєї позиції, використовуючи академічні джерела, аналітичні дані або приклади з практики;
- підготуйте аргументи для підтримки своєї думки та можливі контраргументи до позиції опонентів.

2. Поведінка під час дискусії.

- використовуйте професійний і академічний стиль спілкування;
- уникайте емоційних реакцій або особистих випадів, зосереджуйтеся на обговоренні ідей;
- формулюйте свої відповіді чітко та лаконічно, орієнтуючись на ключові аспекти;
- висловлюйте свою позицію з упевненістю, але з повагою до інших учасників дискусії.

3. Аргументація.

- обґрунтовуйте свою позицію за допомогою конкретних фактів, аналітичних даних або прикладів із практики стратегічного управління;
- звертайтеся до різних підходів і концепцій стратегічного управління, щоб надати вагомість своїм аргументам;
- уникайте узагальнень або необґрунтованих тверджень;

4. Структура обговорення.

- кожен учасник дискусії має до 2 хвилин для виступу або репліки;
- після кожної групової презентації інші групи можуть ставити запитання або висловлювати зауваження;
- наприкінці обговорення кожна група формулює короткі висновки щодо своєї позиції.

5. Правила взаємодії.

- будьте відкритими до альтернативних думок;
- використовуйте конструктивну критику та уникайте полеміки, що не стосується теми;
- залишайте простір для компромісу або спільного формулювання

висновків.

6. Підбиття підсумків.

- обговорення завершується узагальненням основних ідей дискусії;
- викладач може виділити найцікавіші аргументи або аспекти, які потребують подальшого вивчення.

Завдання для самостійного виконання

 **Тестові завдання.** Виберіть правильну відповідь.

1. Стратегічне управління це –

- а) процес ідентифікації, планування та впровадження дій для досягнення довгострокових цілей;
- б) виключно щоденне управління ресурсами;
- в) контроль за короткостроковими фінансовими планами;
- г) планування тільки внутрішніх ресурсів компанії.

2. Які три основні питання вирішує стратегічне управління?

- а) Які наші поточні продажі? Коли ми отримаємо інвестиції? Хто наші конкуренти?
- б) Хто ми зараз? Чого ми прагнемо досягти? Як можемо досягти мети?
- в) Які наші акції на ринку? Коли ми розширимося? Які у нас недоліки?
- г) Які технології ми використовуємо? Які податки ми платимо? Хто наші постачальники?

3. Які основні відмінності між стратегічним і поточним управлінням?

- а) немає значних відмінностей між стратегічним і поточним управлінням;
- б) стратегічне управління фокусується на довгострокових цілях і зовнішньому середовищі, тоді як поточне управління концентрується на щоденних операціях;
- в) поточне управління зосереджене на стратегічному плануванні;
- г) стратегічне управління займається виключно внутрішньою політикою компанії.

4. Становлення стратегічного управління охоплює чотири основні періоди:

- а) бюджетування; довгострокове планування; стратегічне планування; стратегічне управління;
- б) поточне планування; бюджетування; стратегічне планування; стратегічне управління;
- в) короткострокове планування; довгострокове планування; стратегічне планування; стратегічне управління;
- г) стратегічне управління; стратегічний менеджмент; поточне управління; бюджетування.

5. Що таке стратегічна піраміда?

- а) система управління внутрішніми ресурсами організації;
- б) ієрархія стратегій підприємства, яка включає корпоративний, бізнесовий, функціональний та операційний рівні;

- в) модель планування фінансових ресурсів компанії;
- г) модель організації структури управління персоналом.

6. До основних факторів, що впливають на зміст стратегії, відносять:

- а) зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, лідерство та стратегічне бачення;
- б) зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, структура управління;
- в) зовнішнє середовище, попит і потреби споживачів, лідерство та стратегічне бачення;
- г) технологічні зміни, внутрішнє середовище, структура управління.

7. Розробка стратегій для фінансових установ включає:

- а) максимізацію внутрішніх резервів і мінімізацію ризиків;
- б) адаптацію до регуляторного середовища та ефективне використання фінансових інструментів;
- в) виключно розробку нових продуктів;
- г) уникнення довгострокового планування.

8. Як взаємозв'язок між стратегічним і оперативним управлінням сприяє адаптації до умов невизначеності?

- а) забезпечує інтеграцію довгострокових і короткострокових рішень;
- б) дозволяє уникати ризиків завдяки стратегічному резерву;
- в) вимагає додаткових фінансових ресурсів;
- г) не має прямого впливу на адаптацію до невизначеності.

9. Які ключові характеристики визначають сутність стратегії підприємства?

- а) гнучкість, інтегрованість, орієнтація на зовнішнє середовище;
- б) довгострокова спрямованість, інтегрованість, адаптивність;
- в) фокусування на ресурсах, зовнішнє середовище, адаптивність;
- г) орієнтація на короткострокові вигоди, інтегрованість, стратегічне бачення.

10. Наукові погляди школи позиціонування стосуються:

- а) формування стратегії на основі конкурентного і галузевого аналізу для завоювання потрібної позиції;
- б) використання лише внутрішніх ресурсів для розвитку організації;
- в) відсутності чіткої структури у формуванні стратегії;
- г) усі відповіді правильні.

☒/ ☒ **Завдання 1.** Знайдіть правильні твердження серед перелічених нижче:

1. Стратегічне управління зосереджується на досягненні довгострокових цілей підприємства.
2. Оперативне управління більше орієнтоване на адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, ніж стратегічне.
3. Стратегічна піраміда включає корпоративний, бізнесовий, функціональний та операційний рівні.
4. Основна мета стратегії як плану – забезпечити гнучкість у прийнятті рішень в умовах невизначеності.

5. До основних етапів становлення стратегічного управління належать бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування та стратегічне управління.

6. Корпоративна стратегія визначає загальний напрямок розвитку для всієї корпорації та управління групою бізнес-одиниць.

7. Наукова школа позиціювання стверджує, що стратегія базується на аналізі зовнішнього середовища для завоювання конкурентної позиції.

8. Стратегічне управління охоплює лише внутрішні процеси організації та не враховує вплив зовнішнього середовища.

9. Головною перевагою стратегічного управління є можливість швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

10. Основні характеристики стратегії підприємства – довгострокова спрямованість, інтегрованість, адаптивність.

Завдання 2. Проаналізуйте процес формування сучасних підходів до теорії та практики стратегічного управління.

Визначте основні переваги та недоліки наступних підходів:

- бюджетування;
- довгострокове планування;
- стратегічне планування;
- стратегічне управління.

Заповніть Таблицю 1.1, використовуючи критичний аналіз та доступні академічні джерела.

Таблиця 1.1 – Аналіз підходів до стратегічного управління

Підхід	Переваги	Недоліки
Бюджетування		
Довгострокове планування		
Стратегічне планування		
Стратегічне управління		

Тема 2. Система стратегічного управління підприємством

➔ **Мета:** розглянути характеристики елементів системи стратегічного управління; розглянути групи об'єктів стратегічного управління; розглянути етапи становлення стратегічного управління; ознайомитися з процесом стратегічного управління; визначити особливості формування місії та цілей підприємства.

План

1. Характеристика елементів системи стратегічного управління.
2. Об'єкти стратегічного управління.
3. Процес стратегічного управління на підприємстві.

Основні терміни і поняття

Системний підхід, система управління, елементи, функції, принципи, методи управління, інструменти управління, суб'єкти та об'єкти системи стратегічного управління, етапи стратегічного управління, місія, цілі.

Методичні вказівки до опрацювання питань плану

Розкриття *першого питання* передбачає детальне ознайомлення з основними складовими системи стратегічного управління, які забезпечують процес розробки, реалізації та контролю стратегій. Слід звернути увагу на наступні аспекти: визначення місії, візії та цілей підприємства як фундаментальних елементів системи; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливає на стратегічні рішення; формулювання стратегій, які відповідають поставленим цілям; реалізація стратегій із врахуванням принципів гнучкості та комплексності; моніторинг результатів як ключовий механізм забезпечення адаптивності системи. Рекомендується звернути увагу на принципи стратегічного управління, зокрема науковість, перспективність, гнучкість, варіативність та комплексність. Проаналізуйте, як ці принципи забезпечують ефективність управлінських рішень.

Друге питання вимагає розгляду основних об'єктів стратегічного управління, які охоплюють підприємство в цілому, стратегічні зони господарювання (СЗГ) та функціональні сфери діяльності. Слід зосередитися на: визначенні специфіки об'єктів управління, таких як підприємства, стратегічні зони господарювання та функціональні підрозділи; аналізі ролі СЗГ у стратегічному управлінні, її значення для оптимізації конкурентоспроможності підприємства; вивченні параметрів вибору СЗГ, таких як перспективи зростання, рівень нестабільності середовища та основні фактори успіху. Рекомендується дослідити, як правильно виділити об'єкти управління, щоб забезпечити якість і своєчасність прийняття стратегічних рішень.

Розкриття *третього питання* передбачає аналіз циклічного процесу стратегічного управління, який включає сім основних етапів: формування бачення та місії підприємства, розробка системи цілей, стратегічний аналіз,

формування та вибір стратегії, реалізація стратегії, контроль виконання.

Необхідно звернути увагу на: алгоритм створення місії підприємства та її основні характеристики; етапи стратегічного аналізу (аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища); формування системи стратегій (корпоративна, бізнес-стратегії, функціональні стратегії) та вибір оптимальної стратегії; значення контролю як завершального етапу процесу стратегічного управління. Рекомендується детально вивчити ієрархію цілей підприємства та методику «дерево цілей», як інструменту для структуризації стратегічних цілей.

Питання для самостійного поглибленого вивчення теми

1. Дослідження ролі корпоративної культури у формуванні системи стратегічного управління підприємством.
2. Сучасні підходи до управління змінами в системі стратегічного управління підприємством.
3. Особливості впровадження етапів процесу стратегічного управління в різних галузях.

Методичні вказівки до опрацювання питань для самостійного поглибленого вивчення теми

Слід звернути увагу на вплив корпоративної культури на процеси формування та реалізації стратегій підприємства. Важливо вивчити основні аспекти корпоративної культури, такі як цінності, норми, традиції та стиль керівництва, і оцінити їхню роль у формуванні конкурентних переваг. Необхідно дослідити: як корпоративна культура впливає на прийняття стратегічних рішень; як зміцнення корпоративної культури сприяє підвищенню ефективності системи стратегічного управління; приклади компаній із сильною корпоративною культурою (наприклад, Google, Tesla, Toyota) та їхні результати у стратегічному управлінні. Рекомендується порівняти роль корпоративної культури у підприємствах різних галузей (виробництво, ІТ, фінансовий сектор) і визначити, як вона сприяє досягненню стратегічних цілей.

Слід дослідити основні сучасні моделі управління змінами (модель Коттера, ADKAR, Lean Change Management) та їхню інтеграцію в систему стратегічного управління. Особливу увагу варто приділити: впливу зовнішніх чинників (технологічні інновації, глобалізація, кризи) на необхідність управління змінами; ролі стратегічного бачення у впровадженні змін; методиці подолання опору змінам серед працівників. Рекомендується проаналізувати приклади компаній, які успішно впровадили зміни (наприклад, цифрова трансформація у Microsoft або адаптація до нових ринкових умов у Netflix), та оцінити, як управління змінами вплинуло на досягнення стратегічних цілей. Слід дослідити послідовність етапів процесу стратегічного управління (формування бачення, розробка цілей, стратегічний аналіз, формування стратегії, вибір і реалізація стратегії, контроль результатів) і порівняти особливості їхнього впровадження у різних галузях.

Необхідно звернути увагу на: як етапи процесу адаптуються до специфіки галузі (наприклад, ІТ, фінанси, промисловість). які інструменти

використовуються на різних етапах у конкретних галузях; як галузеві особливості впливають на реалізацію стратегічного плану (наприклад, регуляторні обмеження у фінансах чи висока конкуренція в ритейлі).

Завдання для виконання на практичному занятті

? Завдання 1. Експрес-опитування. Дайте короткі відповіді на питання:

1. Що включають основні елементи системи стратегічного управління?
2. Назвіть основні принципи стратегічного управління.
3. Що таке стратегічна зона господарювання (СЗГ) і яке її значення для підприємства?
4. Які функції виконує стратегічне управління?
5. Як у стратегічному управлінні застосовується метод «дерево цілей»?
6. Які основні етапи процесу стратегічного управління?
7. Що таке місія підприємства?
8. Назвіть три ключові фактори вибору стратегічної зони господарювання (СЗГ).
9. Які основні об'єкти стратегічного управління?
10. Як пов'язаний процес формування цілей підприємства із стратегічним управлінням?

🔍 Завдання 2. Пошук, аналіз та обговорення новин на тему: «Традиційні і сучасні підходи до формування місії фінансових установ».

1. Пошук новин:

- використовуйте інтернет-ресурси (офіційні сайти фінансових установ, новинні портали, консалтингові компанії, аналітичні платформи) для пошуку актуальних новин, пов'язаних із місією фінансових установ.

- оберіть одну новину, яка висвітлює зміни у формуванні місії або приклади місій, які є традиційними чи сучасними (наприклад, орієнтація на клієнта, інновації, соціальна відповідальність тощо).

2. Аналіз знайденої новини:

- вкажіть назву ресурсу (сайту чи видання) та дату публікації новини.

- опишіть основну ідею новини (5-6 речень).

- розгляньте, чи описана місія відповідає традиційним підходам (наприклад, фокус на прибуток, стабільність, економічна ефективність) або сучасним (наприклад, орієнтація на інновації, екологію, соціальний вплив).

- визначте, які елементи стратегічного управління проявляються в описаній місії:

Чи враховується зовнішнє середовище?

Чи відображає місія довгострокову спрямованість?

Чи демонструє місія адаптивність до сучасних викликів?

На основі виконаного аналізу обговорюється чи є ефективними підходи, описані в новинах. Які з них є найбільш перспективними для сучасних фінансових установ і чому.

Завдання 3. Групове завдання.

Поділитися на 3 групи. Підготуватись до дискусії.

Перша група готує презентацію на тему: «Вплив корпоративної культури на ефективність системи стратегічного управління підприємства та її здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі».

Основні аспекти, які слід висвітлити:

- роль корпоративної культури у стратегічному управлінні;
- корпоративна культура як фактор адаптації до змін;
- вплив корпоративної культури на ефективність системи стратегічного управління;
- рекомендації щодо розвитку корпоративної культури.

Друга група готує презентацію на тему: «Сучасні підходи до управління змінами в системі стратегічного управління підприємства».

Основні аспекти, які слід висвітлити:

- визначення та значення управління змінами;
- сучасні моделі управління змінами;
- виклики управління змінами;
- роль стратегічного бачення у впровадженні змін;
- реальні кейси успішного впровадження змін;
- рекомендації щодо управління змінами.

Третя група готує презентацію на тему: «Особливості впровадження етапів процесу стратегічного управління в різних галузях».

Основні аспекти, які слід висвітлити:

- процес стратегічного управління: етапи;
- відмінності у впровадженні процесу стратегічного управління в різних галузях;
- інструменти стратегічного управління у різних галузях;
- реальні кейси;
- як адаптувати процес до специфіки галузі та змін у зовнішньому середовищі.

Рекомендації для виконання:

Кожна група готує презентацію (до 7 слайдів), яка містить:

- вступ (визначення теми);
- основні аргументи та факти, підкріплені графіками, таблицями або статистичними даними;
- висновки та пропозиції.

Обговорення та дискусія:

- групи представляють свої презентації (до 5 хвилин на кожную);
- після презентацій проводиться дискусія;
- аналізують аргументи опонентів;
- обговорюють можливість збалансування переваг і обмежень стратегічного управління;
- пропонують шляхи подолання виявлених обмежень.

Рекомендації для ведення дискусії:

Дискусія є важливим елементом навчання, що сприяє розвитку критичного мислення, аналітичних навичок та вміння аргументувати свою позицію.

Для ефективної участі у дискусії дотримуйтесь наступних рекомендацій:

1. Підготовка до дискусії.

- ознайомтеся з темою дискусії інших груп;
- сформулюйте ключові тези своєї позиції, використовуючи академічні джерела, аналітичні дані або приклади з практики;
- підготуйте аргументи для підтримки своєї думки та можливі контраргументи до позиції опонентів.

2. Поведінка під час дискусії.

- використовуйте професійний і академічний стиль спілкування;
- уникайте емоційних реакцій або особистих випадів, зосереджуйтеся на обговоренні ідей;
- формулюйте свої відповіді чітко та лаконічно, орієнтуючись на ключові аспекти;
- висловлюйте свою позицію з упевненістю, але з повагою до інших учасників дискусії.

3. Аргументація.

- обґрунтовуйте свою позицію за допомогою конкретних фактів, аналітичних даних або прикладів із практики стратегічного управління;
- звертайтеся до різних підходів і концепцій стратегічного управління, щоб надати вагомість своїм аргументам;
- уникайте узагальнень або необґрунтованих тверджень;

4. Структура обговорення.

- кожен учасник дискусії має до 2 хвилин для виступу або репліки;
- після кожної групової презентації інші групи можуть ставити запитання або висловлювати зауваження;
- наприкінці обговорення кожна група формулює короткі висновки щодо своєї позиції.

5. Правила взаємодії.

- будьте відкритими до альтернативних думок;
- використовуйте конструктивну критику та уникайте полеміки, що не стосується теми;
- залишайте простір для компромісу або спільного формулювання висновків.

6. Підбиття підсумків.

- обговорення завершується узагальненням ключових ідей дискусії;
- викладач може виділити найцікавіші аргументи або аспекти, які потребують подальшого вивчення.

❖ Завдання 4. Аналіз реальних кейсів. Аналіз стратегії розвитку Запорізького національного університету.

Тема. Оцінка стратегії розвитку ЗНУ в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України.

Пропонується проаналізувати документ «Стратегія розвитку Запорізького національного університету в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України на 2023-2025 роки».

Потрібно оцінити:

Місію, бачення та стратегічні цілі університету.

- як місія та бачення відповідають сучасним викликам?
- наскільки стратегічні цілі є реалістичними, досяжними та відповідними умовам війни й відновлення?

Корпоративну культуру університету та її вплив на успіх стратегії.

- які аспекти корпоративної культури сприяють реалізації стратегії?
- чи є елементи культури, які потребують вдосконалення?

Приклади управління змінами в університеті.

- як університет адаптується до умов воєнного стану?
- які ініціативи з управління змінами були впроваджені та наскільки вони успішні?

Підготувати короткий звіт (1-2 сторінки), що включає: аналіз основних аспектів, зазначених у завданні; висновки щодо сильних і слабких сторін стратегічного управління; рекомендації щодо вдосконалення стратегії університету.

Завдання для самостійного виконання

 **Тестові завдання.** Виберіть правильну відповідь.

1. *Які основні елементи включає система стратегічного управління?*

- а) місія, цілі, аналіз середовища, реалізація стратегії, моніторинг;
- б) оперативне планування, аналіз внутрішніх процесів, бюджетування;
- в) корпоративна культура, маркетингова стратегія, управління персоналом;

г) тільки фінансова звітність та аналітика.

2. *Яка основна мета формування місії підприємства?*

- а) визначення конкурентних переваг;
- б) формування ієрархії цілей;
- в) визначення основного напрямку діяльності та цінностей компанії;
- г) побудова організаційної структури.

3. *Що таке стратегічна зона господарювання (СЗГ)?*

- а) географічна зона діяльності компанії;
- б) ринковий сегмент, де компанія має або бажає отримати доступ;
- в) внутрішній підрозділ, відповідальний за впровадження стратегії;
- г) фінансова структура компанії.

4. *Які параметри враховуються при виборі стратегічної зони господарювання?*

- а) перспективи зростання, рівень нестабільності середовища, фактори конкуренції;
- б) розмір компанії, кількість працівників, капітальні інвестиції;
- в) технології та інновації;
- г) тільки фінансові показники.

5. Який етап процесу стратегічного управління є першим?

- а) формування місії та бачення;
- б) стратегічний аналіз;
- в) реалізація стратегії;
- г) контроль виконання.

6. Який принцип стратегічного управління пов'язаний із можливістю змінювати прийняті рішення?

- а) перспективність;
- б) комплексність;
- в) гнучкість;
- г) варіативність.

7. Яка функція стратегічного управління завершує управлінський цикл?

- а) аналіз;
- б) контроль;
- в) організація;
- г) мотивація.

8. Яке поняття стосується визначення бажаного стану організації в майбутньому?

- а) місія;
- б) бачення;
- в) цілі;
- г) стратегія.

9. Що є кінцевим результатом реалізації стратегічного управління?

- а) підвищення ефективності операційної діяльності;
- б) досягнення довгострокових цілей підприємства;
- в) зменшення витрат;
- г) виконання короткострокових завдань.

10. Який компонент системи стратегічного управління відповідає за прийняття основних рішень?

- а) об'єкт управління;
- б) суб'єкт управління;
- в) функції управління;
- г) інструменти управління;

☒/☑ Завдання 1. Знайдіть правильні твердження серед перелічених нижче:

1. Система стратегічного управління включає такі елементи: місія, цілі, аналіз середовища, реалізація стратегії та моніторинг результатів.

2. Стратегічне управління спрямоване на інтеграцію довгострокових цілей організації з динамічними змінами зовнішнього середовища.

3. Бачення організації описує бажаний стан компанії в майбутньому і є основою для розробки її стратегій.

4. Корпоративна культура не має впливу на ефективність стратегічного управління.

5. Етап стратегічного аналізу включає оцінку зовнішнього і внутрішнього

середовища організації.

6. Стратегічна зона господарювання – це географічна зона, де підприємство розташоване.

7. Функція контролю у стратегічному управлінні забезпечує зворотний зв'язок і порівнює досягнуті результати із запланованими цілями.

8. Гнучкість є принципом стратегічного управління, що дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

9. Дерево цілей є інструментом, який допомагає структурувати ієрархію стратегічних цілей.

10. Місія організації визначає основний напрямок її діяльності та є базою для формування стратегічних цілей.

Завдання 2. Поєднайте поняття з його правильним визначенням.

Поняття	Визначення
1. Корпоративна культура	А. Діяльність, спрямована на порівняння досягнутих результатів із запланованими цілями.
2. Стратегічне управління	Б. Складова, яка включає цінності, норми, традиції та стиль керівництва, що формують атмосферу та поведінку в організації.
3. Стратегічний аналіз	В. Ринковий сегмент, на якому компанія має або бажає отримати доступ для ефективного використання ресурсів та досягнення конкурентних переваг.
4. Місія підприємства	Г. Система дій, що забезпечує аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації для визначення її стратегічних можливостей.
5. Функція контролю	Д. Основний етап процесу стратегічного управління, спрямований на визначення основних напрямків діяльності організації.
6. Гнучкість у стратегічному управлінні	Е. Принцип, який дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища шляхом внесення коректив у раніше прийняті рішення.
7. Стратегічна зона господарювання	Ж. Циклічний процес, який охоплює аналіз середовища, формування стратегії, її реалізацію та моніторинг результатів.
8. Дерево цілей	З. Керівництво організації, яке приймає ключові рішення щодо визначення, розробки та реалізації стратегій.
9. Суб'єкт стратегічного управління	І. Інструмент, який дозволяє структурувати цілі компанії за ієрархічним принципом для їх досягнення найбільш ефективним шляхом.

1. ____ 2. ____ 3. ____ 4. ____ 5. ____ 6. ____ 7. ____ 8. ____ 9. ____

Тема 3. Стратегічне фінансове планування і прогнозування в системі стратегічного управління

➔ **Мета:** розглянути сутність та особливості процесу стратегічного планування на підприємстві; ознайомитися з принципами стратегічного плану; розглянути сутність та етапи стратегічного фінансового планування; визначити особливості та основні елементи прогнозування в системі стратегічного управління; розглянути класифікацію та методи фінансового прогнозування.

План

1. Стратегічне планування як основна функція управління.
2. Вимоги до змісту стратегічного плану.
3. Стратегічне фінансове планування в системі управління підприємством.
4. Сутність і основні елементи прогнозування.
5. Роль фінансового прогнозування в стратегічному управлінні підприємства.

Основні терміни і поняття

Стратегічне планування, стратегічний план, методи, функції, принципи, фінансове планування, фінансові цілі, фінансова стратегія, прогнозування.

Методичні вказівки до опрацювання питань плану

Перше питання теми передбачає ознайомлення з поняттям стратегічного планування як процесу, що визначає напрямок довгострокового розвитку підприємства. Слід звернути увагу на наступне: сутність стратегічного планування та його місце в системі управління; основні етапи процесу стратегічного планування: визначення позицій підприємства, стратегічний аналіз, формування цілей, розробка та вибір стратегій, контроль і аналіз виконання; значення стратегічного планування для визначення напрямків розвитку, координації дій підрозділів та стимулювання інновацій; принципи стратегічного планування, зокрема науковість, перспективність, гнучкість, комплексність, інтегрованість. Рекомендується дослідити, як стратегічне планування допомагає підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та підвищувати свою конкурентоспроможність.

У *другому питанні* необхідно зосередитися на структурі та вимогах до стратегічного плану, який є кінцевим результатом процесу стратегічного планування. Слід врахувати наступне: структура стратегічного плану підприємства, включаючи опис підприємства, прогнозування, визначення місії, цілей, корпоративних та функціональних стратегій; вимоги до стратегічного плану, такі як конкретність, гнучкість, послідовність, відповідність місії та візії організації, комплексність аналізу; важливість залучення зацікавлених сторін до розробки плану та організація ефективної комунікації. Рекомендується звернути увагу на реальні приклади стратегічних планів та їхній вплив на ефективність діяльності організацій.

Третє питання потребує розгляду фінансового планування як важливого компонента загального стратегічного управління. Слід дослідити такі аспекти: сутність стратегічного фінансового планування та його зв'язок із загальною стратегією підприємства; процес стратегічного фінансового планування: формулювання фінансових цілей, стратегічний фінансовий аналіз, прогнозування, розробка фінансових стратегій, моніторинг та контроль; роль фінансового планування у забезпеченні сталості ресурсів, управлінні ризиками, підвищенні ефективності витрат. Рекомендується вивчити методи стратегічного фінансового аналізу (SWOT-аналіз, сценарний аналіз, фінансові коефіцієнти) та їхнє застосування на практиці.

Четверте питання передбачає вивчення прогнозування як складової стратегічного планування. Слід зосередитися на наступному: визначення прогнозування та його ролі у стратегічному управлінні; основні функції прогнозування: аналіз тенденцій, оцінка альтернатив, передбачення змін; класифікація прогнозів за тривалістю, характером використання та об'єктами прогнозування; методи прогнозування (екстраполяція, сценарний аналіз, аналіз часових рядів). Рекомендується звернути увагу на відмінності між прогнозом і планом, а також їхню взаємодію у процесі управління.

У п'ятому питанні необхідно розглянути специфіку фінансового прогнозування як інструменту стратегічного управління. Основні аспекти: сутність і функції фінансового прогнозування; процес фінансового прогнозування: ідентифікація доходів, оцінка витрат, управління грошовими потоками, аналіз ризиків; класифікація фінансових прогнозів за тривалістю, методами та об'єктами; методи фінансового прогнозування (економетричне моделювання, Монте-Карло симуляція, проєкція кеш-флоу). Рекомендується дослідити, як фінансове прогнозування сприяє прийняттю стратегічних рішень та досягненню довгострокових цілей підприємства.

Питання для самостійного поглибленого вивчення теми

1. Вплив прогнозування на адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі.
2. Інтеграція процесу стратегічного фінансового планування з іншими елементами стратегічного управління.
3. Роль стратегічного фінансового аналізу як важливого етапу у стратегічному фінансовому плануванні.

Методичні вказівки до опрацювання питань для самостійного поглибленого вивчення теми

Слід звернути увагу на значення прогнозування для підготовки підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Важливо дослідити, як різні методи прогнозування, такі як екстраполяція, сценарний аналіз або Монте-Карло симуляція, дозволяють передбачати можливі зміни ринкових умов і адаптувати стратегію компанії. Необхідно розглянути реальні приклади підприємств, які успішно використали прогнозування для своєї адаптації

(наприклад, Tesla у прогнозуванні трендів на електромобілі чи Apple у прогнозуванні технологічних змін). Рекомендується оцінити роль прогнозування у мінімізації ризиків і підвищенні конкурентоспроможності.

Необхідно дослідити зв'язок між стратегічним фінансовим плануванням та іншими компонентами стратегічного управління, такими як стратегічний аналіз, формулювання цілей та реалізація стратегії. Важливо розглянути: як фінансові цілі узгоджуються з місією та загальними стратегічними цілями підприємства; як фінансові ресурси забезпечують реалізацію стратегій у виробництві, маркетингу чи інноваціях; як стратегічне фінансове планування сприяє управлінню ризиками. Рекомендується проаналізувати приклади компаній, що успішно інтегрують фінансове планування у свої стратегії (наприклад, Amazon або Nestlé), і порівняти підходи у різних галузях.

Слід дослідити значення стратегічного фінансового аналізу у процесі прийняття стратегічних рішень. Рекомендується звернути увагу на методи фінансового аналізу, такі як SWOT-аналіз, сценарний аналіз, аналіз часових рядів, регресійний аналіз, а також їх застосування для оцінки ризиків та визначення ключових напрямків розвитку. Важливо проаналізувати, як результати фінансового аналізу впливають на формування довгострокових фінансових цілей і розробку фінансових стратегій. Рекомендується ознайомитися з кейсами компаній, що використовували стратегічний фінансовий аналіз для визначення своїх основних конкурентних переваг (наприклад, Coca-Cola, Procter & Gamble).

Завдання для виконання на практичному занятті

? Завдання 1. Експрес-опитування. Дайте короткі відповіді на питання:

1. В чому полягає сутність стратегічного планування, і які його основні цілі?
2. Назвіть основні етапи циклу стратегічного планування.
3. Які принципи стратегічного планування ви знаєте? Наведіть приклади їх реалізації.
4. Яка роль фінансового планування у стратегічному управлінні підприємством?
5. Чим відрізняється фінансове планування від прогнозування?
6. В чому полягає сутність стратегічного фінансового аналізу і які методи для нього застосовуються?

🔍 Завдання 2. Пошук, аналіз та обговорення новин на тему: «Стратегічне фінансове планування малого бізнесу в Україні під час війни».

1. Пошук новин:
 - використовуйте інтернет-ресурси для пошуку актуальних новин, пов'язаних із фінансовим плануванням малого бізнесу в умовах війни.
 - оберіть одну новину, яка висвітлює виклики, стратегії або рішення, що були прийняті малим бізнесом для адаптації до умов війни. Наприклад:

залучення грантів, використання резервів, оптимізація витрат, інноваційні фінансові стратегії тощо.

2. Аналіз знайденої новини:

- вкажіть назву ресурсу (сайту чи видання) та дату публікації новини.

- опишіть основну ідею новини (5-6 речень).

- визначте, які особливості стратегічного управління проявляються у новині, наприклад:

Довгострокова спрямованість: як малий бізнес забезпечує стійкість під час війни.

Адаптивність: які рішення приймаються у відповідь на швидкі зміни в економічному середовищі.

Орієнтація на зовнішнє середовище: як бізнес враховує умови війни у своїх планах.

На основі виконаного аналізу обговорюється, чи є ефективними підходи, описані в новинах.



Завдання 3. Кейс «Розробка стратегічного фінансового плану для підприємства».

Мета. Розробити фінансовий план для підприємства з урахуванням прогнозування доходів, витрат і можливих ризиків.

Завдання. Ви працюєте як фінансовий аналітик над стратегічним фінансовим планом для підприємства, яке спеціалізується на виробництві екологічних продуктів. Компанія планує запустити нову продуктову лінійку, і для цього потрібно створити прогноз доходів, витрат і фінансових показників на три роки.

Базові дані для розрахунків:

- річний дохід у попередньому році: 5 млн грн.
- очікуване зростання доходу: 10% щороку.
- річні витрати у попередньому році: 3,5 млн грн.
- зростання витрат: 8% щороку.
- початковий капітал на інвестиції: 1 млн грн.
- ставка дисконтування для розрахунку NPV: 12%.

Сценарії для розрахунків:

Оптимістичний сценарій:

- зростання доходу: 15%.
- зростання витрат: 5%.

Реалістичний сценарій:

- зростання доходу: 10%.
- зростання витрат: 8%.

Песимістичний сценарій:

- зростання доходу: 5%.
- зростання витрат: 10%.

Завдання:

1. Розробіть таблицю в Excel для розрахунку доходів і витрат

підприємства на три роки для кожного сценарію.

2. Побудуйте графік динаміки доходів і витрат для всіх сценаріїв.

3. Підготуйте короткий висновок щодо фінансової стійкості підприємства залежно від умов сценаріїв.

4. Розрахуйте чисту теперішню вартість (NPV) для кожного сценарію з використанням ставки дисконтування 12%.

5. Визначте, у яких умовах проект є вигідним, а у яких – ризиковим.

6. Підготуйте рекомендації для підприємства щодо запуску нової продуктової лінійки залежно від результатів розрахунків.

Форма звітності:

Таблиця розрахунків у Excel.

Графіки динаміки доходів і витрат.

Короткий письмовий висновок.

Завдання для самостійного виконання

 **Тестові завдання.** Виберіть правильну відповідь.

1. *Що є основною метою стратегічного фінансового планування?*

- а) підвищення зарплат працівників;
- б) досягнення довгострокових фінансових цілей підприємства;
- в) максимізація витрат підприємства;
- г) мінімізація кількості співробітників.

2. *Який із принципів стратегічного планування включає врахування змін у зовнішньому середовищі?*

- а) комплексність;
- б) гнучкість;
- в) варіативність;
- г) науковість.

3. *Що являє собою прогнозування у стратегічному управлінні?*

- а) складання бюджету на наступний рік;
- б) аналіз поточних витрат;
- в) передбачення майбутніх умов та стану підприємства;
- г) проведення оцінки кадрових потреб.

4. *Яка ставка дисконтування використовується для розрахунку чистої теперішньої вартості (NPV)?*

- а) вартість продукції;
- б) витрати на виробництво;
- в) відсоткова ставка на ринку;
- г) ставка дисконтування, визначена підприємством.

5. *Який із наведених методів використовується для оцінки фінансових ризиків?*

- а) SWOT-аналіз;
- б) аналіз часових рядів;
- в) порівняльний аналіз конкурентів;
- г) експертний аналіз.

6. *Що є основним елементом фінансового прогнозування?*

- а) планування інвентаризації;
- б) визначення джерел доходів і витрат;
- в) оцінка потреб у персоналі;
- г) розробка рекламної кампанії.

7. *Який сценарій прогнозування вважається найризикованішим?*

- а) оптимістичний;
- б) реалістичний;
- в) песимістичний;
- г) середньостатистичний.

8. *Яка різниця між фінансовим плануванням і прогнозуванням?*

- а) фінансове планування короткострокове, прогнозування – довгострокове;
- б) прогнозування є обов'язковою частиною планування;
- в) фінансове планування стосується тільки витрат;
- г) прогнозування охоплює лише дохідну частину бюджету.

9. *Який із наведених методів найчастіше застосовується для аналізу трендів?*

- а) SWOT-аналіз;
- б) метод рухомих середніх;
- в) портфельний аналіз;
- г) експертне опитування.

10. *Що визначає чиста теперішня вартість (NPV)?*

- а) загальні витрати підприємства;
- б) дохідність підприємства без урахування інвестицій;
- в) сума дисконтованих грошових потоків за мінусом інвестицій;
- г) вартість активів підприємства.

☒/☑ Завдання 1. Знайдіть правильні твердження серед перелічених нижче:

- 1. Стратегічне планування допомагає підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.
- 2. Фінансове прогнозування завжди базується на історичних даних без урахування зовнішніх чинників.
- 3. SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні сторони підприємства, можливості, загрози та слабкі місця.
- 4. Ставка дисконтування завжди встановлюється центральним банком країни.
- 5. NPV є основним показником для оцінки інвестиційних проектів.
- 6. Стратегічне фінансове планування охоплює прогнозування доходів, витрат та управління ризиками.
- 7. Фінансовий план підприємства розробляється лише для внутрішнього використання керівництвом.
- 8. Прогнозування допомагає мінімізувати невизначеність і ризики в процесі прийняття рішень.

9. Розрахунок NPV враховує всі майбутні грошові потоки без коригування на часову вартість грошей.

10. Розробка стратегічного плану передбачає узгодження цілей підрозділів із загальною стратегією підприємства.

Завдання 2. Поєднайте поняття з його правильним визначенням.

Поняття	Визначення
1. Стратегічне планування	А. Забезпечення стабільності капіталу, оптимізація витрат та підвищення рентабельності підприємства.
2. Стратегічний фінансовий план	Б. Процес розробки моделей для оцінки доходів, витрат, ризиків і грошових потоків підприємства.
3. Прогнозування	В. Комплекс дій для управління активами, пасивами та капіталом з метою оптимізації фінансових результатів.
4. Фінансова стратегія	Г. Процес оцінки майбутніх фінансових умов та результатів для зменшення невизначеності.
5. SWOT-аналіз	Д. Орієнтація стратегічного планування на довгострокову перспективу, враховуючи економічні умови та тренди.
6. Принцип перспективності	Е. Метод, що включає аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для підприємства.
7. ROA	З. Інструмент для розробки кількох можливих варіантів розвитку подій для вибору оптимальної стратегії.
8. Фінансове прогнозування	І. Комплексний документ, що об'єднує місію, цілі, завдання та стратегії для їх досягнення з урахуванням середовища.
9. Довгострокові фінансові цілі	К. Діяльність, спрямована на довгострокове прогнозування та розробку стратегій для досягнення фінансових цілей.

1. ____ 2. ____ 3. ____ 4. ____ 5. ____ 6. ____ 7. ____ 8. ____ 9. ____

Завдання 3. Розрахунок фінансових показників підприємства

На основі наведених даних виконайте розрахунок і дайте відповіді на запитання.

Дані для розрахунків.

- дохід підприємства за останній рік: 8 млн грн.
- витрати підприємства за останній рік: 6 млн грн.
- капіталовкладення: 1 млн грн.
- ставка дисконтування: 10%.
- прогнозоване зростання доходу: 12% щорічно.
- прогнозоване зростання витрат: 8% щорічно.

Запитання.

Який прогнозований дохід підприємства на наступні три роки?

Які прогнозовані витрати підприємства на наступні три роки?

Який чистий прибуток для кожного року?

Яка чиста теперішня вартість (NPV) проекту на три роки?

Який висновок щодо фінансової доцільності проекту?

Тема 4. Стратегічний аналіз середовища підприємства

➔ **Мета:** дослідити сутність та завдання стратегічного аналізу; розглянути аналітичні інструменти стратегічного аналізу; ознайомитися з особливостями та методами стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства; розглянути основні елементи та методи стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства; ознайомитися з методами конкурентного аналізу; розглянути особливості галузевого аналізу.

План

1. Сутність стратегічного аналізу.
2. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства.
3. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства.
4. Конкурентний аналіз.
5. Галузевий аналіз.

Основні терміни і поняття

Стратегічний аналіз, стратегічні зони господарювання, аналітичні інструменти, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, метод профілю середовища, метод сценаріїв, ланцюг створення вартості, Модель 5 сил Майкла Портера, конкурентний аналіз, галузевий аналіз.

Методичні вказівки до опрацювання питань плану

Перше питання теми передбачає ознайомлення з поняттям стратегічного аналізу як процесу, що визначає позицію підприємства та напрями його довгострокового розвитку. Слід звернути увагу на такі аспекти: сутність стратегічного аналізу та його значення в системі управління підприємством; основні завдання стратегічного аналізу: виявлення конкурентних переваг, аналіз проблем підприємства, оцінка стратегічних зон господарювання; ключові характеристики зовнішнього середовища: складність, невизначеність, змінність, багатоваріантність та передбачуваність. Рекомендується дослідити, як стратегічний аналіз допомагає адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища, зменшуючи невизначеність при прийнятті управлінських рішень.

Друге питання передбачає аналіз зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Необхідно зосередитися на наступному: мета та завдання стратегічного аналізу зовнішнього середовища; методи, які використовуються для аналізу макро- та мікросередовища, зокрема: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, метод сценаріїв; оцінка політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів у межах PEST-аналізу; визначення можливостей і загроз, які впливають на підприємство.

Третє питання акцентує увагу на аналізі внутрішніх факторів, що визначають конкурентні переваги підприємства. Слід розглянути такі аспекти:

елементи внутрішнього середовища підприємства: організаційні, виробничі, фінансові, кадрові та інтелектуальні ресурси; методи оцінки внутрішнього середовища, зокрема: аналіз ланцюга створення вартості за М. Портером; виявлення сильних і слабких сторін підприємства та їх вплив на досягнення стратегічних цілей.

Четверте питання вимагає ознайомлення з конкурентним аналізом та його значенням у стратегічному управлінні. Основні аспекти для вивчення: сутність конкурентного аналізу та його основні завдання; модель 5 сил Майкла Портера як інструмент для оцінки рівня конкуренції; аналіз загроз нових конкурентів, постачальників, покупців, товарів-замінників і конкуренції всередині галузі.

П'яте питання теми передбачає розгляд структури та умов конкуренції в певній галузі. Студенту слід звернути увагу на: економічні характеристики галузі: розмір і темпи росту ринку, кількість конкурентів, стадії життєвого циклу галузі; форми конкуренції та інтенсивність боротьби між гравцями ринку; фактори, що визначають привабливість галузі, та їх вплив на формування стратегії.

Питання для самостійного поглибленого вивчення теми

1. Дослідження впливу макроекономічних факторів на діяльність підприємства із застосуванням розширеного PESTEL-аналізу.
2. Оцінка внутрішнього середовища підприємства із застосуванням сучасних аналітичних інструментів.
3. Аналіз карти стратегічних груп як інструменту оцінки конкурентного середовища галузі.

Методичні вказівки до опрацювання питань для самостійного поглибленого вивчення теми

Слід звернути увагу на структуру PESTEL-аналізу, зокрема на політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та правові фактори. Необхідно розглянути приклади впливу кожного з цих факторів на підприємства різних галузей.

Необхідно опанувати основні підходи до аналізу внутрішнього середовища підприємства, включаючи оцінку ресурсів, компетенцій та ключових процесів. Рекомендується проаналізувати основні та допоміжні види діяльності підприємства, визначити витрати на кожен етап ланцюга та оцінити їхній вплив на конкурентоспроможність.

Необхідно ознайомитися з методологією формування карти стратегічних груп, зокрема з критеріями, що визначають характеристики конкурентів (географічний масштаб, асортимент продукції, рівень цін тощо). Рекомендується обрати конкретну галузь, визначити основних гравців, згрупувати їх за схожими характеристиками та побудувати карту стратегічних груп.

Завдання для виконання на практичному занятті

? Завдання 1. Експрес-опитування. Дайте короткі відповіді на питання:

1. Що таке стратегічний аналіз, і яка його основна мета?
2. Які завдання стратегічного аналізу визначають його важливість для підприємства?
3. Назвіть основні характеристики зовнішнього середовища підприємства.
4. Які методи використовуються для оцінки зовнішнього середовища?
5. Що таке SWOT-аналіз і які його основні елементи?
6. У чому полягає сутність аналізу ланцюга створення вартості за М. Портером?
7. Які чинники враховуються при побудові карти стратегічних груп?
8. Яка роль конкурентного аналізу в розробці стратегій підприємства?
9. Що таке модель 5 сил Майкла Портера, і які її основні елементи?
10. Які основні етапи галузевого аналізу?

🔍 Завдання 2. Пошук, аналіз та обговорення новин на тему: «Вплив глобальних змін на стратегії підприємств у різних галузях».

1. Пошук новин:

- використовуйте інтернет-ресурси (офіційні сайти підприємств, новинні портали, консалтингові компанії, аналітичні платформи) для пошуку актуальних новин, пов'язаних із впливом глобальних змін на стратегії підприємств.

- оберіть одну новину, яка висвітлює адаптацію підприємств до глобальних змін або впровадження інноваційних стратегій у відповідь на виклики (наприклад, перехід на відновлювані джерела енергії, зміна бізнес-моделі, впровадження технологій штучного інтелекту).

2. Аналіз знайденої новини:

- вкажіть назву ресурсу (сайту чи видання) та дату публікації новини.

- опишіть основну ідею новини (5-6 речень).

- розгляньте, чи описана стратегія відповідає традиційним підходам (наприклад, фокус на мінімізацію витрат, максимізацію прибутків) або сучасним (наприклад, орієнтація на сталий розвиток, інновації, соціальну відповідальність).

- визначте, які елементи стратегічного управління проявляються у висвітленій стратегії:

Чи враховується зовнішнє середовище (економічні, екологічні, соціальні фактори)?

Чи відображає стратегія довгострокову спрямованість?

Чи демонструє стратегія адаптивність до сучасних викликів?

На основі виконаного аналізу обговорюється, чи є ефективними описані підходи. Які з них є найбільш перспективними для підприємств у різних галузях і чому.



Завдання 3. Групове ситуаційне завдання.

Мета. Навчитись застосовувати інструменти стратегічного аналізу для оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, а також розробляти обґрунтовані стратегії розвитку на основі отриманих даних.

Ситуація. Підприємство «GreenTech» спеціалізується на виробництві екологічно чистої продукції (харчові вироби, товари для дому, упаковка). Компанія планує розширити свою діяльність на нові ринки, але стикається зі зростаючою конкуренцією, змінами в законодавстві щодо екологічних стандартів і коливанням попиту. Водночас, внутрішні ресурси підприємства, такі як інноваційні технології, висока якість продукції та мотивований персонал, створюють потенціал для сталого розвитку.

Компанія розглядає можливість запуску нової продуктової лінійки, яка вимагатиме значних інвестицій. Для цього необхідно провести стратегічний аналіз середовища, щоб визначити ключові можливості, загрози, сильні та слабкі сторони, а також обґрунтувати стратегію розвитку.

Завдання. Поділитися на 2 групи.

Група 1. Аналізує зовнішнє середовище підприємства (PESTEL-аналіз і конкурентний аналіз за моделлю 5 сил М. Портера).

Група 2. Аналізує внутрішнє середовище підприємства (SWOT-аналіз і аналіз ланцюга створення вартості).

Рекомендації для виконання:

1. Аналіз зовнішнього середовища.

- визначте ключові політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори (PESTEL).
- оцініть силу впливу конкурентів, постачальників, покупців, нових гравців і заміників (модель 5 сил Портера).

2. Аналіз внутрішнього середовища.

- визначте сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози (SWOT).
- розгляньте ланцюг створення вартості підприємства та оцініть, які етапи створюють найбільшу додану вартість.

3. Презентація результатів. Кожна група має 10 хвилин для представлення свого аналізу у форматі слайдів або діаграм. Після презентацій групи повинні разом обговорити висновки та запропонувати спільну стратегію для розвитку підприємства «GreenTech».

✪ Завдання 4. Підготуйте одноосібну доповідь.

1. Використання PEST-аналізу для оцінки зовнішнього середовища підприємства.

2. Аналіз конкурентного середовища за моделлю 5 сил М. Портера.

3. SWOT-аналіз: сильні сторони, слабкості, можливості та загрози для підприємства.

4. Аналіз ланцюга створення вартості за М. Портером.

5. Особливості галузевого аналізу в стратегічному управлінні.

Завдання для самостійного виконання

 **Тестові завдання.** Виберіть правильну відповідь.

1. *Що є основною метою стратегічного аналізу?*

- а) визначення слабких сторін конкурента;
- б) формування маркетингової стратегії;
- в) узгодження дій підрозділів підприємства;
- г) виявлення конкурентних переваг підприємства.

2. *Який із зазначених методів застосовується для аналізу зовнішнього середовища?*

- а) SWOT-аналіз;
- б) PEST-аналіз;
- в) аналіз ланцюга створення вартості;
- г) модель 5 сил М. Портера.

3. *Що є основною характеристикою змінності середовища?*

- а) наявність численних факторів, на які потрібно реагувати;
- б) нестача інформації про фактори середовища;
- в) висока швидкість змін у середовищі;
- г) альтернативні варіанти змін факторів середовища.

4. *Що є результатом SWOT-аналізу?*

- а) матриця конкурентних переваг;
- б) стратегічна карта;
- в) перелік сильних та слабких сторін, можливостей і загроз;
- г) оцінка прибутковості галузі.

5. *У чому полягає сутність PEST-аналізу?*

- а) у вивченні лише внутрішнього середовища підприємства;
- б) у прогнозуванні фінансових потоків;
- в) у визначенні політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів;
- г) у аналізі конкурентів у галузі.

6. *Що входить до внутрішнього середовища підприємства?*

- а) конкуренти та споживачі;
- б) постачальники та законодавство;
- в) кадрові, фінансові та інтелектуальні ресурси;
- г) екологічні стандарти.

7. *Що вивчає галузевий аналіз?*

- а) внутрішні ресурси підприємства;
- б) фактори зовнішнього макросередовища;
- в) структуру, динаміку та умови конкуренції у певній галузі;
- г) технологічний потенціал конкурентів.

8. *Який із інструментів дозволяє оцінити силу впливу покупців?*

- а) SWOT-аналіз;
- б) аналіз ланцюга створення вартості;
- в) модель 5 сил М. Портера;
- г) PEST-аналіз.

9. Як визначається стратегічна зона господарювання?

- а) як окремий ринковий сегмент із високим рівнем ризику;
- б) як сфера діяльності, яка приносить підприємству найбільше доходів;
- в) як частина зовнішнього середовища, що не впливає на діяльність підприємства;
- г) як перспективна зона для інвестицій.

10. Який із методів стратегічного аналізу розроблений Майклом Портером?

- а) аналіз сценаріїв;
- б) матриця СФК;
- в) модель 5 сил;
- г) PEST-аналіз.

☒/ ☒ **Завдання 1.** Знайдіть правильні твердження серед перелічених нижче:

- 1. SWOT-аналіз включає вивчення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз.
- 2. PEST-аналіз спрямований на оцінку внутрішніх ресурсів підприємства.
- 3. Модель 5 сил М. Портера аналізує зовнішнє середовище підприємства через оцінку політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів.
- 4. Галузевий аналіз дозволяє оцінити стан і перспективи розвитку конкретної галузі.
- 5. Зовнішнє середовище підприємства включає фактори, які контролюються керівництвом організації.
- 6. Внутрішнє середовище підприємства включає кадрові, фінансові, організаційні та інтелектуальні ресурси.
- 7. Основна мета стратегічного аналізу – це визначення короткострокових тактичних цілей підприємства.
- 8. Матриця SWOT допомагає визначити, як можливості та загрози зовнішнього середовища взаємодіють із сильними і слабкими сторонами організації.
- 9. Аналіз ланцюга створення вартості допомагає підприємству виявити ключові процеси, які створюють додану вартість.
- 10. Принцип Парето свідчить, що 80% результатів досягаються завдяки 20% зусиль.

Завдання 2. Група підприємств працює в одній галузі, але відрізняється за своїми результатами та стратегіями. Кожне підприємство характеризується ключовими показниками, такими як:

- обсяг доходів;
- рентабельність (відсоток прибутковості);
- частка ринку (%);
- інноваційна активність (кількість нових продуктів, інвестицій у дослідження та розробки);
- репутаційний рейтинг (від 1 до 10).

Проаналізуйте наведені показники (в табл. 4.1) для кожного підприємства. Визначте, яке підприємство є найбільш конкурентоспроможним.

Таблиця 4.1 – Таблиця з вихідними даними

Показник	Підприємство А	Підприємство В	Підприємство С	Підприємство D
Обсяг доходів (млн грн)	250	300	280	200
Рентабельність (%)	15	20	18	10
Частка ринку (%)	25	30	28	17
Інноваційна активність	5	8	7	3
Репутаційний рейтинг	8	9	7	6

Рекомендації для виконання:

1. Аналіз даних.
 - ознайомтеся з показниками кожного підприємства;
 - визначте ранги для кожного показника за допомогою методу суми місць (1 – найкраще значення, 2 – наступне, тощо).
 - підрахуйте суму місць для кожного підприємства, додаючи всі ранги.
2. Визначення лідера.
 - розробіть рейтингову систему для оцінки конкурентоспроможності підприємств. Зверніть увагу: підприємство з найнижчою сумою місць має найвищий рейтинг.
 - порівняйте результати і визначте підприємство з найкращими показниками.
3. Аналіз результатів.
 - проведіть короткий аналіз: які показники найбільше вплинули на лідерство, а які стали слабкими місцями інших підприємств.
 - зробіть висновки щодо конкурентних переваг і потенціалу для розвитку.

Тема 5. Портфельний аналіз в розробці стратегії підприємства

➔ **Мета:** розглянути основні концепції портфельного аналізу; ознайомитися з методами портфельного аналізу; розглянути стратегічні позиції бізнес-одиниць; ознайомитися з практичним застосування портфельного аналізу; розглянути переваги та недоліки кожного підходу, враховуючи специфіку підприємства та ринку.

План

1. Сутність і основні концепції портфельного аналізу.
2. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ).
3. Матриця GE-МакКінсі.
4. Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC).
5. Матриця І. Ансоффа та схема Д. Абеля.

Основні терміни і поняття

Портфельний аналіз, бізнес-одиниця, матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), матриця GE-McKinsey, матриця Arthur D. Little (ADL/LC), концепція життєвого циклу товару, база даних PIMS, матриця І. Ансоффа, схема Д. Абеля, життєвий цикл галузі конкурентний аналіз.

Методичні вказівки до опрацювання питань плану

Перше питання передбачає ознайомлення із сутністю портфельного аналізу, його концепціями та теоретичною базою. Слід звернути увагу на визначення портфельного аналізу як методу стратегічного управління, що дозволяє підприємству ефективно розподіляти ресурси між бізнес-одиницями, оцінюючи їхню привабливість і конкурентоспроможність. Рекомендується дослідити основні характеристики портфельного аналізу, зокрема його зв'язок із концепцією життєвого циклу товару, кривою «досвіду» та базою даних PIMS. Необхідно розглянути етапи проведення портфельного аналізу, звертаючи увагу на визначення бізнес-одиниць, оцінку їхнього поточного стану, аналіз конкурентних позицій та оптимізацію портфеля. Особливу увагу варто приділити ролі портфельного аналізу у стратегічному плануванні.

Друге питання присвячене аналізу матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) як одного з основних інструментів портфельного аналізу. Необхідно зрозуміти структуру матриці, яка складається з чотирьох квадрантів («Зірки», «Дійні корови», «Знаки питання» і «Собаки»), та критеріїв їхнього визначення: темпів зростання ринку і ринкової частки. Важливо дослідити, як матриця допомагає компанії приймати рішення щодо розвитку, підтримки чи ліквідації бізнес-одиниць. Рекомендується розглянути приклади застосування матриці БКГ у реальних умовах, оцінити її переваги та обмеження.

Третє питання вимагає вивчення матриці GE-МакКінсі. Слід розглянути, як ця матриця оцінює бізнес-одиниці за двома критеріями: привабливістю ринку та конкурентоспроможністю. Необхідно ознайомитися з детальною структурою

матриці, яка складається з дев'яти квадрантів, і розглянути фактори, що визначають привабливість ринку (розмір, темпи зростання, рівень конкуренції) та стратегічне становище бізнес-одиниці (ринкова частка, конкурентні переваги). Рекомендується порівняти матрицю GE-МакКінсі з матрицею БКГ, проаналізувати її переваги та обмеження, а також вивчити способи використання для стратегічного планування.

Четверте питання стосується матриці Arthur D. Little (ADL/LC) і її зв'язку із концепцією життєвого циклу галузі. Слід зосередитися на визначенні позицій бізнес-одиниць залежно від стадії життєвого циклу галузі та їхньої конкурентоспроможності. Рекомендується дослідити основні стратегії для бізнес-одиниць, враховуючи їхні перспективи розвитку. Важливо розглянути, як матриця ADL/LC допомагає у формуванні стратегій для підприємств, які працюють у динамічних галузях з короткими життєвими циклами товарів.

П'яте питання акцентує увагу на матриці І. Ансоффа та схемі Д. Абеля. Слід ознайомитися з чотирма стратегічними напрямками матриці Ансоффа («Проникнення на ринок», «Розвиток ринку», «Розробка продукту», «Диверсифікація») та оцінити їхній рівень ризику. Варто також звернути увагу на тривимірну схему Абеля, що дозволяє аналізувати стратегічні межі бізнесу за трьома вимірами: споживачі, потреби та технології. Рекомендується порівняти обидві моделі, їхню придатність до різних ринкових умов і можливість інтеграції з іншими аналітичними інструментами.

Питання для самостійного поглибленого вивчення теми

1. Дослідження впливу життєвого циклу галузі на стратегічні рішення підприємства.
2. Оцінка конкурентоспроможності бізнес-одиниць за матрицею GE-МакКінсі.
3. Використання матриці Ансоффа для розробки стратегій диверсифікації.
4. Розробка стратегій оптимізації бізнес-портфеля.

Методичні вказівки до опрацювання питань для самостійного поглибленого вивчення теми

Слід детально ознайомитися з етапами життєвого циклу галузі (народження, розвиток, зрілість, спад) і проаналізувати, як кожен із них впливає на формування стратегій підприємства. Рекомендується розглянути приклади галузей із короткими та довгими життєвими циклами та оцінити, як підприємства адаптуються до змін у ринкових умовах. Особливу увагу слід звернути на використання матриці ADL/LC як інструменту для оцінки стратегічного потенціалу бізнес-одиниць.

Необхідно дослідити, як оцінюється привабливість ринку та конкурентоспроможність бізнес-одиниць у межах матриці GE-МакКінсі. Варто ознайомитися з критеріями, які формують ці показники, і порівняти різні бізнес-одиниці на основі реальних прикладів. Рекомендується скласти власну оцінку для вибраного підприємства, використовуючи основні фактори (характеристики ринку, фінансово-економічні, соціально-психологічні тощо).

Студенту слід вивчити, як матриця Ансоффа допомагає у визначенні стратегій зростання, зокрема диверсифікації. Особливу увагу слід звернути на ризики та переваги, що пов'язані з різними типами диверсифікації (пов'язаною та непов'язаною). Рекомендується проаналізувати конкретні приклади підприємств, які використовували цю матрицю для успішної диверсифікації, та зробити висновки щодо практичної придатності моделі.

Необхідно звернути увагу на принципи раціонального розподілу ресурсів між бізнес-одинацями з метою підвищення загальної ефективності підприємства. Рекомендується дослідити різні стратегії оптимізації портфеля, включаючи інвестування в перспективні напрямки, утримання стабільних бізнесів і скорочення або ліквідацію нерентабельних одиниць. Для кращого розуміння варто розглянути реальні кейси оптимізації бізнес-портфелів у відомих компаніях.

Завдання для виконання на практичному занятті

? Завдання 1. Експрес-опитування. Дайте короткі відповіді на питання:

1. Що таке портфельний аналіз? Яка його основна мета та значення для прийняття управлінських рішень?
2. Які ключові елементи входять до концепції життєвого циклу товару?
3. Як визначається позиція бізнес-одинаць у матриці БКГ? Назвіть квадранти матриці.
4. Чим матриця GE-МакКінсі відрізняється від матриці БКГ?
5. Які фактори враховуються для оцінки привабливості ринку в матриці GE-МакКінсі?
6. Що визначає конкурентоспроможність бізнес-одинаць у матриці Arthur D. Little?
7. Які чотири стратегічні напрямки виділяються в матриці Ансоффа?
8. У чому полягає основна ідея схеми Д. Абеля? Назвіть її три виміри.
9. Як база даних PIMS використовується в портфельному аналізі?
10. Назвіть основні переваги та недоліки використання портфельного аналізу в стратегічному управлінні.

🔊 Завдання 2. Пошук, аналіз та обговорення новин на тему: «Інноваційні підходи до портфельного аналізу: сучасні тенденції та практичні кейси».

1. Пошук новин:
 - використовуйте інтернет-ресурси, такі як офіційні сайти аналітичних центрів, консалтингових компаній, профільні фінансові видання та інші авторитетні джерела, щоб знайти актуальні новини, пов'язані з портфельним аналізом.
 - оберіть одну новину, яка висвітлює інноваційні підходи до портфельного аналізу або практичні кейси використання таких методів в управлінні бізнесом (наприклад, застосування великих даних, штучного інтелекту або цифрових платформ для аналізу портфеля бізнес-одинаць чи продуктів).
2. Аналіз знайденої новини:

- вкажіть назву ресурсу (сайту чи видання) та дату публікації новини.
- опишіть основну ідею новини (5–6 речень). Визначте, які інновації у портфельному аналізі розглядаються, як вони застосовуються та які результати було досягнуто.

- проаналізуйте, чи використовуються у висвітленому кейсі сучасні тенденції (наприклад, автоматизація процесів, інтеграція цифрових інструментів, фокус на сталому розвитку або екологічних інвестиціях).

На основі виконаного аналізу обговорюється, чи є ефективними описані підходи.

 **Завдання 3.** Ситуаційний кейс «Розробка стратегії оптимізації бізнес-портфеля корпорації».

Мета. Сформувані практичні навички аналізу та оптимізації бізнес-портфеля багатoproфільної корпорації в умовах швидких технологічних змін і високої конкуренції.

Компанія «InnovTech» є багатoproфільною корпорацією, яка працює у високотехнологічному секторі. До її складу входять бізнес-одиниці з наступних напрямків:

- розробка програмного забезпечення;
- виробництво електронних пристроїв;
- хмарні обчислення;
- інноваційні стартапи.

В умовах зростаючої конкуренції та швидких технологічних змін компанія має переглянути структуру свого бізнес-портфеля. Завдання компанії – оптимізувати розподіл ресурсів між бізнес-одиницями для досягнення стратегічних цілей, забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Завдання:

Проведіть аналіз бізнес-портфеля компанії за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) та матриці GE-МакКінсі, використовуючи дані з таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 – Вихідні дані для аналізу бізнес-одиниць компанії «InnovTech»

Бізнес-одиниця	Темпи зростання ринку (%)	Частка ринку (%)	Дохід (млн грн)	Рентабельність (%)	Привабливість ринку (1-5)	Конкурентна позиція (1-5)
Розробка ПЗ	15	25	300	20	4	5
Виробництво електроніки	8	15	500	18	3	4
Хмарні обчислення	12	10	250	25	5	4
Інноваційні стартапи	20	5	100	12	5	3

Запропонуйте стратегію управління бізнес-портфелем:

- визначте, які бізнес-одиниці слід розвивати, підтримувати або згортати;
- обґрунтуйте свої рішення для кожної бізнес-одиниці, спираючись на аналіз ключових показників (темпи зростання ринку, частка ринку, рентабельність, дохід, привабливість ринку, конкурентна позиція).

Створіть візуалізації (матриці, графіки, діаграми), які ілюструють ваші висновки та аргументовані рекомендації для кожної бізнес-одиниці. Використовуйте для цього Microsoft Excel, включаючи функції для створення графіків і діаграм.

Результат:

Письмовий звіт з описом використаних методів аналізу та висновків.

Презентація з графіками, матрицями та обґрунтованими рекомендаціями щодо управління портфелем.

❁ Завдання 4. Оцінка критеріїв оптимізації портфеля.

Мета. Поглибити розуміння критеріїв, які впливають на оптимізацію бізнес-портфеля, та навчити їх оцінювати значущість цих критеріїв для прийняття стратегічних рішень.

У попередньому завданні ви провели портфельний аналіз компанії «InnovTech» за допомогою матриці БКГ та матриці GE-МакКінсі. Ви визначили, які бізнес-одиниці компанії слід розвивати, підтримувати або згортати.

У цьому завданні вам необхідно більш детально оцінити критерії, що використовуються для оптимізації портфеля, та проаналізувати їхній вплив на стратегічні рішення компанії.

Завдання:

1. Проаналізуйте отримані результати. Спираючись на висновки, зроблені в ситуаційному кейсі, визначте, які критерії є ключовими для оптимізації бізнес-портфеля компанії.

2. Заповніть табл. 5.2. Використовуючи дані з табл. 5.1 (вхідні дані для аналізу бізнес-одиниць компанії), оцініть значущість кожного критерію.

Таблиця 5.2 – Оцінка критеріїв оптимізації бізнес-портфеля компанії «InnovTech»

Критерій	Значущість (1 – низька, 5 – висока)	Пояснення значущості
Темпи зростання ринку	4*	Високі темпи зростання ринку вказують на перспективність напряму. Бізнес-одиниці, що діють на швидкозростаючих ринках, можуть забезпечити збільшення доходів і зміцнення позицій компанії.*
Частка ринку		
Рентабельність		
Дохід		
Привабливість ринку		
Конкурентна позиція		

*Приклад для заповнення.

3. У колонці «Пояснення значущості» навести коротке, але аргументоване обґрунтування, чому саме цей критерій (наприклад, темпи зростання ринку, рентабельність чи частка ринку) є важливим для оптимізації бізнес-портфеля корпорації. Пояснення мають ґрунтуватися на теоретичних знаннях, отриманих на лекції, а також на аналізі, проведеному в попередньому завданні (ситуаційному кейсі).

4. Обґрунтуйте значущість критеріїв. Для кожного критерію наведіть пояснення, чому він є важливим у процесі оптимізації портфеля компанії.

Завдання для самостійного виконання

 **Тестові завдання.** Виберіть правильну відповідь.

1. *Що є основною метою портфельного аналізу?*

- а) визначення фінансових показників підприємства;
- б) оптимізація розподілу ресурсів між бізнес-одинацями;
- в) аналіз маркетингових стратегій конкурентів;
- г) розробка фінансового плану компанії.

2. *Який критерій є ключовим у матриці БКГ?*

- а) рівень рентабельності;
- б) привабливість ринку;
- в) темпи зростання ринку;
- г) соціальні чинники.

3. *Що визначає горизонтальна вісь у матриці GE-МакКінсі?*

- а) привабливість ринку;
- б) рівень ризику;
- в) конкурентну позицію;
- г) фінансову стабільність.

4. *У якій ситуації бізнес-одинаця класифікується як «Зірка» в матриці БКГ?*

- а) низькі темпи зростання ринку та висока частка ринку;
- б) високі темпи зростання ринку та висока частка ринку;
- в) низька частка ринку та низькі темпи зростання ринку;
- г) високі темпи зростання ринку та низька частка ринку.

5. *Що є основною перевагою матриці GE-МакКінсі порівняно з матрицею БКГ?*

- а) простота використання;
- б) більша кількість критеріїв оцінки;
- в) оцінка тільки фінансових показників;
- г) відсутність потреби у спеціальному програмному забезпеченні.

6. *Яка стратегія рекомендується для бізнес-одинаць із низькою часткою ринку та низькими темпами зростання ринку в матриці БКГ?*

- а) інвестувати в розвиток;
- б) скоротити або ліквідувати;
- в) утримувати поточну позицію;

г) переорієнтуватися на інший ринок.

7. *Що є основою для створення матриці ADL/LC?*

а) життєвий цикл галузі та конкурентна позиція бізнесу;

б) темпи зростання ринку та частка ринку;

в) фінансова стабільність бізнес-одиниць;

г) аналіз макроекономічних чинників.

8. *Що відображає крива «досвіду» в портфельному аналізі?*

а) зниження витрат на одиницю продукції з досвідом;

б) підвищення конкурентної позиції з часом;

в) ріст доходів з виходом на нові ринки;

г) стабільність фінансових показників.

9. *Який основний недолік матриці GE-МакКінсі?*

а) непридатність для малих підприємств;

б) відсутність точних рекомендацій щодо стратегій;

в) неможливість застосування для різних галузей;

г) надмірна залежність від фінансових показників.

10. *Яка стратегія у матриці Ансоффа передбачає вихід на нові ринки з існуючим продуктом?*

а) розвиток ринку;

б) розвиток продукту;

в) диверсифікація;

г) проникнення на ринок.

☒ ☒ **Завдання 1.** Знайдіть правильні твердження серед перелічених нижче:

1. Портфельний аналіз допомагає оптимізувати розподіл ресурсів між бізнес-одиницями.

2. Матриця БКГ використовує такі критерії: темпи зростання ринку та відносну частку ринку.

3. «Зірки» в матриці БКГ потребують мінімальних інвестицій, щоб зберегти свою позицію.

4. Матриця GE-МакКінсі враховує привабливість ринку та конкурентну позицію бізнес-одиниць.

5. «Собаки» в матриці БКГ мають високі темпи зростання ринку, але низьку частку ринку.

6. Матриця ADL/LC базується на життєвому циклі галузі та конкурентній позиції бізнесу.

7. Концепція життєвого циклу товару є ключовою теоретичною основою портфельного аналізу.

8. Матриця Ансоффа допомагає визначити стратегії зростання бізнесу залежно від продуктів та ринків.

9. База даних PIMS використовується для аналізу впливу стратегій на фінансові результати підприємства.

10. Матриця GE-МакКінсі має дев'ять квадрантів для аналізу бізнес-одиниць.

Завдання 2. Порівняння матриць

Заповніть табл. 5.3, вказавши ключові характеристики кожної матриці, їхні переваги, недоліки та сфери застосування. Визначте, яка з матриць є більш доцільною для використання у стратегічному плануванні компанії з високим рівнем диверсифікації.

Таблиця 5.3 – Порівняння матриць БКГ та GE-МакКінсі

Характеристика	Матриця БКГ	Матриця GE-МакКінсі
Основні критерії		
Кількість квадрантів		
Деталізація		
Гнучкість критеріїв		
Сфери застосування		
Переваги		
Недоліки		

Тема 6. Фінансова стратегія в міжнародному контексті

➔ **Мета:** розглянути сутність фінансової стратегії в системі стратегічного управління; ознайомитися з концепціями та особливостями формування міжнародної фінансової стратегії; вивчити інструменти та методи її реалізації; дослідити вплив глобальних фінансових ризиків на адаптацію та ефективність міжнародної фінансової стратегії

План

1. Фінансова стратегія в системі стратегічного управління.
2. Концепції та особливості формування міжнародної фінансової стратегії.
3. Інструменти та методи реалізації міжнародної фінансової стратегії.
4. Вплив глобальних фінансових ризиків на адаптацію міжнародної фінансової стратегії.

Основні терміни і поняття

Фінансова стратегія, міжнародна фінансова стратегія, концепції міжнародної фінансової стратегії, інструменти та методи, ризики, глобальні економічні фактори, валютні ризики, хеджування, диверсифікація інвестицій, податкове планування, глобалізація фінансових ринків, іноземні інвестиції.

Методичні вказівки до опрацювання питань плану

Перше питання передбачає дослідження фінансової стратегії як важливого елементу стратегічного управління. Слід звернути увагу на визначення фінансової стратегії, її основні цілі та роль у забезпеченні фінансової стійкості компанії. Варто розглянути ключові елементи стратегії, зокрема формування цілей, оцінку джерел фінансування, ефективний розподіл ресурсів, управління ризиками та моніторинг результатів. Особливий акцент слід зробити на значенні фінансової стратегії для узгодження інших функціональних стратегій підприємства (маркетингової, кадрової, виробничої). Рекомендується проаналізувати етапи розробки фінансової стратегії, зокрема її адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, і визначити її роль у досягненні стратегічних цілей компанії.

Друге питання передбачає розгляд концепцій, що формують основу міжнародної фінансової стратегії. До них належать глобальна інтеграція фінансових ринків, теорія конкурентних переваг Портера, модель OLI та концепція управління валютними ризиками. Рекомендується дослідити, як кожна з цих концепцій сприяє формуванню ефективної міжнародної фінансової стратегії, особливо в аспектах оптимізації структури капіталу, зниження витрат і адаптації до глобальних змін. Слід звернути увагу на практичні аспекти формування стратегії, такі як податкове планування, врахування культурних і регіональних особливостей, а також використання міжнародних фінансових інструментів.

Третє питання акцентує увагу на інструментах, що використовуються для управління фінансами на міжнародному рівні. Слід дослідити такі інструменти,

як форвардні контракти, ф'ючерси, опціони, єврооблігації, ІРО, транснаціональні фінансові установи та інші. Необхідно вивчити, як ці інструменти допомагають компаніям управляти ризиками, залучати капітал, оптимізувати податкові витрати та підтримувати ліквідність. Особливу увагу слід приділити методам управління міжнародними податками, фінансовому плануванню та прийняттю інвестиційних рішень.

Четверте питання передбачає дослідження основних видів глобальних фінансових ризиків, таких як валютні коливання, економічні цикли, торгові бар'єри, міжнародні санкції та регуляторні зміни. Необхідно дослідити, як компанії адаптують свої фінансові стратегії до змін у глобальному середовищі. Рекомендується звернути увагу на використання сучасних FinTech-рішень, страхування політичних ризиків, диверсифікацію активів, нетінг та інші методи управління ризиками.

Питання для самостійного поглибленого вивчення теми

1. Аналіз інструментів управління валютними ризиками на міжнародних ринках.
2. Роль міжнародного податкового планування у формуванні фінансової стратегії.
3. Вплив глобальних економічних факторів на адаптацію фінансових стратегій підприємств.

Методичні вказівки до опрацювання питань для самостійного поглибленого вивчення теми

Слід ознайомитися з основними фінансовими інструментами, які використовуються для управління валютними ризиками на міжнародних ринках. Варто звернути увагу на форвардні контракти, ф'ючерси, валютні опціони та свопи. Необхідно проаналізувати, як кожен з цих інструментів допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями валютних курсів, та які їхні переваги й недоліки. Особливу увагу слід приділити практичним прикладам використання цих інструментів міжнародними компаніями, зокрема у періоди економічної нестабільності. Рекомендується дослідити, як стратегічний вибір інструменту залежить від масштабів бізнесу, умов контрактів та ринкової ситуації.

Необхідно дослідити сутність міжнародного податкового планування та його значення для компаній, які здійснюють діяльність у кількох юрисдикціях. Рекомендується звернути увагу на угоди про уникнення подвійного оподаткування, використання податкових пільг у міжнародних юрисдикціях та трансфертне ціноутворення. Слід проаналізувати, як міжнародне податкове планування сприяє оптимізації податкових витрат, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню фінансової стабільності підприємств. Варто також дослідити виклики та ризики, пов'язані з використанням податкових стратегій, у тому числі регуляторні вимоги та етичні аспекти.

Слід дослідити глобальні економічні фактори, такі як інфляція, валютні

курси, торгові бар'єри, політична нестабільність, економічні цикли та розвиток фінансових технологій (FinTech). Особливу увагу слід приділити тому, як ці фактори впливають на основні рішення у фінансовій стратегії підприємств, зокрема в управлінні ризиками, оптимізації структури капіталу та інвестицій. Рекомендується дослідити приклади успішної адаптації фінансових стратегій підприємств до змін глобального економічного середовища, а також розглянути можливі шляхи мінімізації впливу несприятливих факторів.

Завдання для виконання на практичному занятті

? Завдання 1. Експрес-опитування. Дайте короткі відповіді на питання:

1. Яка головна мета фінансової стратегії в міжнародному контексті?
2. Назвіть основні елементи фінансової стратегії підприємства.
3. Які концепції формують основу міжнародної фінансової стратегії?
4. Що таке модель OLI (еклектична парадигма), і як вона впливає на формування міжнародної фінансової стратегії?
5. Які інструменти використовуються для управління валютними ризиками на міжнародних ринках?
6. Що таке форвардні контракти, і як вони допомагають підприємствам мінімізувати валютні ризики на міжнародних ринках?
7. Яка роль міжнародного податкового планування у зниженні податкових витрат підприємства?
8. Назвіть приклади FinTech-рішень, які сприяють підвищенню ефективності міжнародної фінансової стратегії.
9. Які основні види глобальних фінансових ризиків впливають на міжнародну діяльність підприємств?
10. Як адаптація до глобальних економічних факторів сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній?

🔍 Завдання 2. Пошук, аналіз та обговорення новин на тему: «Адаптація фінансових стратегій міжнародних компаній до глобальних викликів».

1. Пошук новин:
 - використовуйте інтернет-ресурси, такі як офіційні сайти міжнародних компаній, новинні портали, аналітичні платформи, консалтингові компанії (наприклад, McKinsey, Deloitte, PwC), щоб знайти актуальні новини.
 - оберіть одну новину, яка висвітлює адаптацію фінансових стратегій міжнародних компаній до глобальних викликів (наприклад, економічна криза, валютні коливання, регуляторні зміни, вплив технологій, соціально-екологічні виклики).
2. Аналіз знайденої новини:
 - вкажіть назву ресурсу (сайту чи видання) та дату публікації новини.
 - пишіть основну ідею новини (5–6 речень). Вкажіть, як компанія адаптувала свою фінансову стратегію у відповідь на глобальні виклики, які інструменти або підходи були використані.

- проаналізуйте, чи описана стратегія відповідає сучасним тенденціям (наприклад, використання FinTech, інтеграція стійких практик, диверсифікація капіталу, управління валютними ризиками).

На основі виконаного аналізу обговорюється, наскільки ефективними є підходи, описані в новині. Інноваційні стратегії, такі як використання FinTech-рішень, впровадження стійких фінансових практик, хеджування валютних ризиків або оптимізація структури капіталу, демонструють високу ефективність у відповідь на глобальні виклики.

Завдання 3. Кейс. «Аналіз стратегічних фінансових рішень».

Мета. Розвинути практичні навички аналізу стратегічних фінансових рішень на прикладах реальних компаній, навчити їх оцінювати вплив таких рішень на фінансову стійкість, конкурентоспроможність та довгострокову стратегію компанії.

Завдання:

Розгляньте кейс із практики реальної компанії. Наприклад:

1. Boeing – рішення про реструктуризацію після фінансових труднощів, спричинених пандемією COVID-19.
2. Microsoft – інвестиції в розвиток штучного інтелекту через партнерство з OpenAI.
3. Tesla – використання криптовалют, зокрема біткоїнів, для фінансових операцій та інвестицій.

Питання до розгляду та дискусії:

1. Які основні причини спонукали компанію ухвалити це стратегічне фінансове рішення?

- які основні внутрішні фактори (фінансовий стан, ресурсна база, корпоративна культура) та зовнішні чинники (конкуренція на ринку, економічні умови, регуляторні зміни) могли стати вирішальними в ухваленні цього рішення?

- як ухвалене фінансове рішення підтримує довгострокові стратегічні цілі компанії?

2. Як це стратегічне рішення змінило підходи компанії до управління фінансовими ресурсами, інвестиційними пріоритетами та ризиками?

- які внутрішні зміни відбулися в управлінні ресурсами компанії (розподіл капіталу, залучення інвестицій тощо) унаслідок цього рішення?

- як зовнішні фактори, такі як конкурентне середовище або динаміка ринку, вплинули на коротко- та довгострокову фінансову стійкість компанії?

3. Підготуйте короткий звіт (2-3 сторінки), в якому:

1. Визначте основні аспекти кейсу.

2. Проаналізуйте ризики, фінансові наслідки та вплив рішення на позицію компанії на ринку.

3. Запропонуйте альтернативні рішення, які могли б забезпечити подібні результати з урахуванням ризиків, ресурсів і ринкових умов.

Ресурси для роботи:

1. Офіційні звіти компаній (річні звіти, звіти для інвесторів).
2. Аналітичні матеріали консалтингових компаній (McKinsey, PwC, Deloitte).
3. Офіційні прес-релізи та блоги компаній.
4. Статті на авторитетних платформах.

🎯 **Завдання 4.** Кейс. «Формування стратегії управління фінансовими ризиками компанії»

Мета. Нвчитись застосовувати фінансові інструменти для вирішення реальних бізнес-проблем, аналізувати ризики та вплив рішень на фінансову стратегію компанії. Завдання сприяє розвитку навичок стратегічного мислення, вміння працювати з фінансовими інструментами та ухвалювати обґрунтовані рішення.

Компанія «GlobalTextile Ltd» займається експортом текстильних виробів у країни Європи та Азії. Основні ринки збуту – Німеччина та Японія. Протягом останніх трьох років компанія зіткнулася з низкою проблем:

1. Коливання валютних курсів. Євро зміцнюється відносно долара США, що призводить до зростання витрат на експорт у єврозоні. Єна, навпаки, демонструє нестабільність через зміну монетарної політики в Японії, що значно ускладнює прогнозування доходів компаній, які залежать від курсових коливань цієї валюти.

2. Зростання цін на сировину. Ціна на бавовну та синтетичні матеріали, які закупаються в Туреччині, підвищується через нестабільність на ринку сировини.

3. Нестача ліквідності. Клієнти компанії часто просять відтермінування платежів (90-120 днів), що створює проблеми з оборотним капіталом.

Завдання:

Розгляньте ситуацію компанії «GlobalTextile Ltd» і запропонуйте, які фінансові інструменти можна застосувати для вирішення зазначених проблем.

Питання для обговорення:

1. Які інструменти хеджування (форварди, ф'ючерси чи опціони) найбільш ефективні для стабілізації доходів на ринках Німеччини та Японії? Як їх можна застосувати до євро та єни з урахуванням специфіки кожної валюти?

2. Як компанія може використати форвардні контракти для фіксації ціни на бавовну та синтетичні матеріали? Які переваги та ризики пов'язані з таким підходом?

3. Чи доцільно компанії застосовувати факторинг для вирішення проблеми з ліквідністю? Які інші інструменти можна розглянути для покращення оборотного капіталу?

4. Як впровадження запропонованих рішень може вплинути на довгострокову фінансову стратегію компанії?

Завдання для самостійного виконання

 **Тестові завдання.** Виберіть правильну відповідь.

1. *Що є основною метою міжнародної фінансової стратегії?*

- а) максимізація прибутку від внутрішніх інвестицій;
- б) оптимізація управління фінансами з урахуванням специфіки глобальних ринків;
- в) скорочення виробничих витрат на національному рівні;
- г) розробка маркетингових стратегій для локальних ринків.

2. *Який із наведених інструментів найбільш ефективний для захисту від валютних ризиків?*

- а) податкове планування;
- б) форвардний контракт;
- в) диверсифікація інвестицій;
- г) прямі іноземні інвестиції.

3. *Яке з нижченаведеного є прикладом глобального економічного фактора?*

- а) внутрішня реорганізація компанії;
- б) коливання валютних курсів;
- в) запуск нової лінії продукції;
- г) зниження витрат на персонал.

4. *Що є ключовою перевагою використання єврооблігацій у міжнародній фінансовій стратегії?*

- а) зменшення валютних ризиків;
- б) доступ до міжнародного капіталу за вигідними умовами;
- в) уникнення податків у країні базування;
- г) поліпшення репутації на місцевому ринку.

5. *Що є основною метою податкового планування у міжнародній фінансовій стратегії?*

- а) збільшення доходів від продажу;
- б) оптимізація податкових зобов'язань з урахуванням міжнародних угод;
- в) виключно зменшення податкових витрат;
- г) підвищення ринкової вартості компанії.

6. *Яка концепція найкраще пояснює оптимізацію структури капіталу у міжнародній фінансовій стратегії транснаціональних корпорацій?*

- а) теорія конкурентних переваг Портера;
- б) модель OLI (еклектична парадигма Даннінга);
- в) концепція валютних зон;
- г) глобальна інтеграція фінансових ринків.

7. *Який інструмент використовується для зменшення ризику від коливань цін на сировину?*

- а) форвардний контракт;
- б) факторинг;
- в) оптимізація структури капіталу;
- г) реінвестування прибутку.

8. Який метод управління міжнародними податками дозволяє зменшити податкові зобов'язання на основі транзакцій між філіями?

- а) угоди про уникнення подвійного оподаткування;
- б) трансфертне ціноутворення;
- в) використання локальних партнерів;
- г) створення резервів.

9. Який із зазначених інструментів допомагає зменшити вплив нестабільності на фінансову стратегію компанії?

- а) диверсифікація активів і бізнесу;
- б) прямі іноземні інвестиції;
- в) використання ІРО;
- г) зниження витрат на маркетинг.

10. Що є прикладом застосування FinTech у міжнародній фінансовій стратегії?

- а) страхування політичних ризиків;
- б) використання блокчейн для управління транзакціями;
- в) залучення позикового капіталу через єврооблігації;
- г) придбання іноземних активів.

☒/ ☒ **Завдання 1.** Знайдіть правильні твердження серед перелічених нижче:

1. Фінансова стратегія є частиною загальної стратегії підприємства і має на меті забезпечити фінансову стійкість.

2. Форвардні контракти забезпечують повну гнучкість у зміні умов угоди після її укладення.

3. Однією з цілей міжнародної фінансової стратегії є мінімізація валютних ризиків.

4. Концепція оптимізації структури капіталу передбачає максимальне використання тільки власних ресурсів компанії.

5. Міжнародна фінансова стратегія враховує регіональні особливості ринків, де працює компанія.

6. Трансфертне ціноутворення використовується для управління валютними ризиками.

7. Фінансова стратегія спрямована на досягнення довгострокових стратегічних цілей компанії.

8. Використання FinTech-рішень дозволяє компаніям зменшити транзакційні витрати на міжнародних ринках.

9. Єврооблігації є ефективним інструментом залучення капіталу для міжнародних компаній, оскільки дозволяють отримати кошти на вигідних умовах.

10. Диверсифікація інвестицій допомагає компаніям зменшити ризики, пов'язані з економічною нестабільністю в окремих регіонах.

Завдання 2. Поєднайте поняття з його правильним визначенням.

Поняття	Визначення
1. Хеджування валютних ризиків	А. Використання інноваційних технологій, таких як блокчейн чи цифрові платформи, для оптимізації фінансових процесів на міжнародному рівні.
2. Єврооблігації	Б. Методи, що дозволяють оптимізувати грошові потоки компанії на міжнародному рівні, наприклад, кеш-пулінг чи неттінг.
3. Міжнародне управління ліквідністю	В. Цінні папери, які випускаються на міжнародних ринках для залучення капіталу іноземними інвесторами.
4. Глобалізація фінансових ринків	Г. Оцінка фінансової стійкості компанії в умовах стресових економічних чи ринкових ситуацій.
5. Диверсифікація інвестицій	Д. Розподіл капіталу між різними ринками чи активами для зниження ризиків.
6. Трансфертне ціноутворення	Е. Угода, що дозволяє зафіксувати валютний курс для майбутньої операції, зменшуючи ризик коливань валют.
7. Стрес-тестування	Ж. Інтеграція фінансових ринків, яка створює доступ до капіталу та інструментів фінансування в різних країнах.
8. Форвардний контракт	З. Метод встановлення цін на внутрішні транзакції між підрозділами компанії в різних країнах для оптимізації податкових витрат та ефективного управління фінансовими потоками.
9. Оптимізація структури капіталу	І. Досягнення оптимального співвідношення власного і позикового капіталу для зниження витрат і ризиків.
10. Розвиток FinTech	К. Використання фінансових інструментів, таких як форвардні контракти, опціони або свопи, для мінімізації втрат через коливання валютних курсів.

1.____ 2.____ 3.____ 4.____ 5.____ 6.____ 7.____ 8.____ 9.____ 10.____

Тема 7. Цифрова стратегія підприємства: сучасні технології управління

➔ **Мета:** дослідити концепції цифрової трансформації; оцінити вплив цифрових технологій на бізнес-процеси; ознайомитися з методами і платформами цифрового управління; аналізувати нові можливості та загрози цифрової трансформації; розглянути етапи цифрової трансформації.

План

1. Цифрова трансформація бізнесу.
2. Онлайн стратегія та цифрова стратегія підприємства.
4. Сучасні технологічні платформи.
5. Особливості управління підприємствами в умовах цифрової трансформації.

Основні терміни і поняття

Цифрова трансформація бізнесу, цифрова стратегія, онлайн-стратегія, цифрове підприємство, технологічні платформи, штучний інтелект, машинне навчання, хмарні обчислення, блокчейн, великі дані, агіл.

Методичні вказівки до опрацювання питань плану

Перше питання передбачає дослідження сутності цифрової трансформації бізнесу. Слід звернути увагу на визначення цього явища, його мету та основні аспекти, такі як інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси, діджиталізація продуктів і зміну бізнес-моделей. Рекомендується проаналізувати основні технології, що лежать в основі цифрової трансформації, зокрема штучний інтелект, Інтернет речей, великі дані та хмарні обчислення. Особливу увагу слід приділити прикладам компаній, які успішно впровадили цифрову трансформацію, таким як Amazon, Tesla чи Siemens, а також розглянути глобальні тенденції в цій сфері.

Друге питання фокусується на онлайн-стратегії та цифровій стратегії підприємства. Слід розібратися в основних відмінностях між цими поняттями, а також у тому, як вони взаємодіють. Особливий акцент варто зробити на компонентах онлайн-стратегії, таких як інтернет-маркетинг, електронна комерція та аналітика вебтрафіку, а також на складових цифрової стратегії, включаючи впровадження цифрових технологій, розвиток цифрової інфраструктури та зміну організаційної культури.

Третє питання передбачає ознайомлення із сучасними технологічними платформами, які використовуються в цифрових підприємствах. Слід вивчити основні види платформ, такі як CRM, ERP, SCM, BI, RPA, та хмарні платформи. Рекомендується дослідити, як ці платформи сприяють підвищенню ефективності бізнесу, оптимізації бізнес-процесів та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Варто звернути увагу на переваги використання кожної платформи, зокрема автоматизацію, покращення комунікації та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Четверте питання акцентує увагу на особливостях управління підприємствами в умовах цифрової трансформації. Слід розглянути, як

цифровізація змінює підходи до управління, включаючи використання даних для прийняття рішень, формування інноваційної культури, впровадження Agile-методологій та створення крос-функціональних команд. Особливий акцент слід зробити на ролі головного цифрового директора (CDO) та організаційних змінах, які забезпечують гнучкість і адаптивність підприємства.

Питання для самостійного поглибленого вивчення теми

1. Роль цифрової трансформації у створенні конкурентних переваг підприємства.
2. Сучасні технологічні платформи: переваги та виклики їх інтеграції в бізнес-процеси.
3. Agile як основа гнучкого управління в умовах цифрової трансформації.

Методичні вказівки до опрацювання питань для самостійного поглибленого вивчення теми

Слід дослідити, як цифрова трансформація сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, зокрема через впровадження сучасних технологій (штучний інтелект, блокчейн, хмарні обчислення, великі дані). Необхідно проаналізувати вплив цих технологій на ефективність бізнес-процесів, клієнтоорієнтованість та швидкість прийняття рішень. Варто звернути увагу на стратегії управління змінами, які підтримують цифрову трансформацію, зокрема розвиток інноваційної культури та підвищення цифрових компетенцій персоналу. Рекомендується дослідити кейси трансформацій у компаніях, що досягли стратегічного успіху завдяки впровадженню цифрових технологій.

Слід розглянути функціонал технологічних платформ, таких як CRM, ERP, SCM, BI та хмарні сервіси, а також їхню роль у стратегічному управлінні підприємством. Особливу увагу слід приділити аналізу переваг (оптимізація процесів, зниження витрат, підвищення продуктивності) та викликів (висока вартість впровадження, складність інтеграції, потреба в цифрових компетенціях персоналу). Варто дослідити, як платформи підтримують стратегічне планування, контроль і прийняття управлінських рішень. Рекомендується розглянути приклади успішної інтеграції платформ у бізнес-стратегії провідних компаній.

Слід ознайомитися з принципами Agile-методології та її застосуванням у стратегічному управлінні проєктами. Рекомендується дослідити ключові практики Agile, такі як спринти, крос-функціональні команди та адаптивне планування, та їхній вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства. Необхідно вивчити, як гнучке управління допомагає компаніям адаптуватися до ринкових змін, підтримувати інновації та зберігати конкурентоспроможність. Рекомендується проаналізувати практичні кейси впровадження Agile у міжнародних корпораціях, таких як Spotify чи Tesla.

Завдання для виконання на практичному занятті

? Завдання 1. Експрес-опитування. Дайте короткі відповіді на питання:

1. У чому полягає сутність цифрової трансформації бізнесу?
2. Назвіть три ключові технології, які підтримують цифрову трансформацію підприємства.
3. У чому полягає відмінність між онлайн-стратегією та цифровою стратегією?
4. Яка сутність технологічної платформи, і як вона підтримує стратегічне управління?
5. Назвіть дві основні переваги використання хмарних обчислень у бізнесі.
6. Яке значення має штучний інтелект у підвищенні ефективності бізнес-процесів?
7. Які практики Agile сприяють гнучкому управлінню проєктами?
8. Як крос-функціональні команди підтримують цифрову трансформацію підприємства?
9. У чому полягає роль головного цифрового директора (CDO) у компанії?
10. Які виклики найчастіше виникають при впровадженні цифрової трансформації?

🔍 Завдання 2. Пошук, аналіз та обговорення новин на тему: «Цифрова стратегія компаній: нові виклики та можливості».

1. Пошук новин:

- використовуйте інтернет-ресурси, такі як офіційні сайти міжнародних компаній, новинні портали, аналітичні платформи (наприклад, McKinsey, Deloitte, PwC, Gartner), щоб знайти актуальні новини.
- оберіть одну новину, яка висвітлює реалізацію цифрової стратегії компанією. Зверніть увагу на такі аспекти, як впровадження хмарних технологій, використання штучного інтелекту, автоматизація процесів, перехід на онлайн-платформи чи створення цифрових продуктів.
- які виклики компанія долає у процесі впровадження цифрової стратегії та які можливості відкриває.

2. Аналіз знайденої новини:

- вкажіть назву ресурсу (сайту чи видання) та дату публікації новини.
- опишіть основну ідею новини (5–6 речень): які елементи цифрової стратегії впроваджує компанія, які інструменти чи технології використовуються, які результати очікуються.
- проаналізуйте, чи описана цифрова стратегія відповідає сучасним тенденціям (наприклад, клієнтоцентричність, використання великих даних, впровадження автоматизації або цифрових платформ).
- обговоріть, які виклики могли виникнути під час реалізації цієї стратегії (наприклад, потреба в адаптації культури компанії, високі інвестиційні витрати, питання кібербезпеки).

На основі виконаного аналізу можна обговорюється, наскільки ефективними є підходи, описані в новині.



Завдання 3. Групове завдання. Кейс: «Цифрова трансформація: інноваційні рішення та виклики у провідних галузях».

Мета. Розвинути практичні навички аналізу цифрових стратегій на прикладах реальних компаній, навчити їх оцінювати вплив впроваджених технологій на ефективність бізнес-процесів, конкурентоспроможність і довгострокову стратегію компанії.

Рекомендації для виконання:

Ознайомитися з реальними кейсами цифрової трансформації у різних галузях, проаналізувати впроваджені технології, основні виклики та результати трансформації.

Розділитися на 3 групи, кожна з яких досліджує одну галузь:

Група 1 – Роздрібна торгівля (наприклад, Walmart, Amazon).

Група 2 – Виробництво (наприклад, Tesla, Siemens).

Група 3 – Фінансові послуги (наприклад, PayPal, Revolut).

Кожна група обирає одну компанію з визначеної галузі для аналізу.

Етапи виконання завдання:

3. Оберіть одну компанію у визначеній галузі для аналізу.

4. Вивчіть, які саме технології використовуються компанією для цифрової трансформації (наприклад, штучний інтелект, хмарні обчислення, IoT, блокчейн).

5. Опишіть, як ці технології змінили бізнес-процеси компанії (наприклад, автоматизація, покращення ефективності, розширення клієнтського досвіду).

4. Визначте результати впроваджених технологій (наприклад, зростання доходів, зниження витрат, поліпшення взаємодії з клієнтами).

Форма представлення результатів:

Підготуйте презентацію, яка включає:

- короткий опис компанії.
- перелік впроваджених технологій.
- графіки, схеми або таблиці, які ілюструють вплив технологій на бізнес.
- висновки щодо викликів і досягнутих результатів.

Час на презентацію: 7-10 хвилин на групу.

Додаткові рекомендації:

- використовуйте перевірені джерела інформації (офіційні сайти компаній, статті, звіти).
- уникайте надмірного заглиблення в технічні деталі, зосередьтеся на практичному впливі технологій на бізнес.
- забезпечте рівномірний розподіл обов'язків у групі.

Завдання для самостійного виконання



Тестові завдання. Виберіть правильну відповідь.

1. У чому полягає основна мета цифрової трансформації бізнесу?

а) зменшення кількості працівників у компанії;

б) інтеграція цифрових технологій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності;

в) впровадження традиційних методів управління;

г) зниження витрат на маркетинг.

2. Що з наведеного є прикладом технологічної платформи?

а) форвардні контракти;

б) CRM-система для управління клієнтами;

в) фінансова стратегія підприємства;

г) теорія конкурентних переваг Портера.

3. Яка з наступних технологій є основою для автоматизації бізнес-процесів?

а) роботизована автоматизація процесів (RPA);

б) валютні свопи;

в) податкове планування;

г) SWOT-аналіз.

4. Що з наведеного є основною перевагою хмарних обчислень у бізнесі?

а) високий рівень складності інтеграції;

б) зменшення витрат на IT-інфраструктуру;

в) повна автономія від зовнішніх провайдерів;

г) використання лише для великих підприємств.

5. Що означає поняття «цифрове підприємство»?

а) компанія, яка використовує лише соціальні мережі для продажів;

б) підприємство, що інтегрувало цифрові технології у всі аспекти своєї діяльності;

в) організація, яка працює виключно у сфері інформаційних технологій;

г) бізнес, який спеціалізується на фінансових послугах.

6. У чому полягає відмінність між онлайн-стратегією та цифровою стратегією?

а) онлайн-стратегія зосереджена на цифрових продуктах, а цифрова стратегія – на вебсайтах;

б) онлайн-стратегія охоплює діяльність в Інтернеті, а цифрова стратегія – інтеграцію технологій у всі аспекти бізнесу;

в) цифрова стратегія спрямована лише на маркетингові завдання;

г) між ними немає жодної різниці.

7. Яка з наступних технологій використовується для збору та обміну даними в реальному часі?

а) блокчейн;

б) Інтернет речей (IoT);

в) ERP-системи;

г) методологія Agile.

8. Яке з наступних завдань виконує головний цифровий директор (CDO)?

а) забезпечує інтеграцію цифрових технологій у бізнес;

б) координує маркетингові кампанії на локальних ринках;

в) відповідає за управління фізичними активами підприємства;

г) розробляє регіональні податкові стратегії;

9. Що є основним викликом цифрової трансформації?

- а) зниження витрат на навчання працівників;
- б) опір змінам з боку співробітників;
- в) відсутність інноваційних ідей;
- г) збільшення витрат на виробництво.

10. Яка методологія сприяє гнучкому управлінню проєктами?

- а) традиційний підхід Waterfall;
- б) Agile;
- в) Теорія обмежень;
- г) SWOT-аналіз.

☒ **Завдання 1.** Знайдіть правильні твердження серед перелічених нижче:

1. Цифрова трансформація бізнесу включає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності компанії.
2. Основна мета цифрової трансформації – скорочення кількості працівників у компанії.
3. Хмарні обчислення забезпечують підприємствам гнучкість, масштабованість і зменшення витрат на IT-інфраструктуру.
4. Онлайн-стратегія є ширшим поняттям, ніж цифрова стратегія.
5. Використання Інтернету речей (IoT) дозволяє збирати дані в режимі реального часу.
6. ERP-системи орієнтовані виключно на управління взаємовідносинами з клієнтами.)
7. Основною перевагою методології Agile є жорстке планування без можливості змін.
8. Головний цифровий директор (CDO) координує цифрові ініціативи в компанії та сприяє інтеграції нових технологій.
9. Цифрове підприємство створює нові бізнес-моделі та використовує передові технології для оптимізації своєї діяльності.
10. Блокчейн призначений виключно для використання у фінансовій сфері.

Завдання 2. Поєднайте поняття з його правильним визначенням

Поняття	Визначення
1. Цифрова трансформація	А. Платформа для управління взаємовідносинами з клієнтами, що забезпечує автоматизацію процесів.
2. Онлайн-стратегія	Б. Аналіз великих обсягів даних для отримання цінних інсайтів та прийняття обґрунтованих рішень.
3. CRM-система	В. Гнучкий підхід до управління проєктами, який сприяє швидкому реагуванню на зміни.
4. Штучний інтелект (AI)	Г. Процес адаптації бізнесу до цифрової епохи через інтеграцію технологій у всі аспекти діяльності.
5. Хмарні обчислення	Д. Система для управління ланцюгами постачань, оптимізації логістики та зниження витрат.

6. SCM-система	Е. Комплексний план дій, спрямований на використання Інтернету для досягнення бізнес-цілей.
7. Agile-методологія	Ж. Технологія, яка імітує людський інтелект для автоматизації процесів і прийняття рішень.
8. Блокчейн	З. Компанія, яка інтегрувала цифрові технології у всі аспекти діяльності для забезпечення гнучкості.
9. Великі дані (Big Data)	І. Технологія децентралізованих реєстрів, що забезпечує безпеку транзакцій.
10. Цифрове підприємство	К. Технологія, що дозволяє зберігати, обробляти і аналізувати дані через Інтернет.

1. ____ 2. ____ 3. ____ 4. ____ 5. ____ 6. ____ 7. ____ 8. ____ 9. ____ 10. ____

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Болдуєв М.В., Болдуєва О.В., Лищенко О.Г. Інтегрований підхід оцінювання реалізованості інноваційних проектів в контексті реалізації інвестиційної стратегії компанії. *Ефективна економіка*. 2024. №7. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/4183/4218>
2. Болдуєва О.В., Болдуєв М.В., Лищенко О.Г. Еволюція наукової думки та сучасні підходи ідентифікації конкурентних стратегій в бізнесі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №16. С. 51-58.
3. Галушка З.І., Лусте О.О. Стратегії розвитку бізнесу: навч. посіб. Чернівці : ЧНУ, 2020. 340 с.
4. Козирєва О.В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. Харків : Вид-во НФаУ, 2020. 238с.
5. Краснокутська Н.С., Кабанець І. А. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с. URL: <http://surl.li/bsfira>.
6. Ляшенко О.М., Зайцева В.В. Цифрова економіка та цифрові трансформації підприємств. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 456 с.
7. Новоселецька А.О. Методичний підхід до оцінки стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №11. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-04-15/2024-11-04-15>
8. Оболенцева Л.В., Писарева І.В., Влащенко Н.М. Стратегічна діагностика потенціалу організації : навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2023. 157 с
9. Пилипенко О.В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за заг. ред. М.І. Ковалю. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2018. 350 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/strateg_analiz.pdf.
10. Піжук О.І. Стратегія підприємства : навч. пос. Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 390 с.
11. Садчикова І.В., Колотило Л.Л., Волок А.Р. Формування стратегії банківських установ в Україні в умовах цифровізації фінансового ринку та макроекономічної нестабільності. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Т. 2. № 20 С. 267-278.
12. Стратегічний аналіз галузі : навч. посіб. / за ред. О. Я. Лотиша. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 248 с. URL: <http://surl.li/lifgpw>.
13. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
14. Тарасюк О.В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 39-46.
15. Холодницька А.В., Молибога К.С. Корпоративна культура та корпоративне управління: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3. С. 106-112.
16. Шевченко Л.С. Стратегії підприємства в питаннях і відповідях : навч. посіб. Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 199 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1wGSIOP5YAa2skG3Xn6Sxi7DMx1a6hYFk/view>.
17. David F.R., David M.E. Strategic Management: A Competitive Advantage

Approach, Concepts and Cases. 17th ed. Harlow : Pearson, 2023. 680 p. URL: <https://cmls.org.uk/online/wp-content/uploads/2019/07/Strategic-Management-A-Competitive-Advantage-Approach.pdf>

18. Morris J., Hodges T. Strategic Management. Corvallis : Oregon State University, 2023. 187 p. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi75/0055881.pdf>.

19. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств : конспект лекцій / укладач І. Ю. Аблєєва. Суми : Сумський державний університет, 2020. 233 с.

20. Yu X. The Fundamental Elements of Strategy: Concepts, Theories and Cases. Singapore : Springer, 2021. 193 p. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi66/0048499.pdf>.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Інтернет-портал для управлінців. URL: [www. Management.com.ua](http://www.Management.com.ua)
2. Національний банк України. Стратегія розвитку фінансового сектору України. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini>
3. Національного інституту стратегічних досліджень. Дослідження. Економіка. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika>
4. Deloitte. Insights. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights.html>
5. McKinsey & Company. Insights. URL: <https://www.mckinsey.com/insights>.
6. PwC. Insights. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/research-insights.html>

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Довбня С.Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 2(82). С. 152-160.
2. Замлинський В.А., Щуровська А.Ю., Замлинська О.В. Особливості та характеристики Business Intelligence (BI)-систем як інструменту підвищення ефективності діяльності компанії. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. №1. URL: <http://ujae.org.ua/osoblyvosti-ta-harakterystyky-business-intelligence-bi-system-yak-instrumentu-pidvyshhennya-efektyvnosti-diyalnosti-kompaniyi/>
3. Захарова Н. Значення фінансової стратегії в системі управління сучасним підприємством. *Економічні горизонти*. 2023. № 24. С. 39-49.
4. Краснокутська Н.С., Кабанець І. А. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с. URL: <http://surl.li/bsfira>.
5. Лебідь О. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-19>.
6. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Фінансова стратегія у системі фінансового менеджменту підприємства. *Економічні науки*. 2022. № 6. С. 44-49.
7. Оксамитна Л.П., Пряха Р.І. Особливості сучасних ERP систем управління бізнес-процесами підприємства. *Управління розвитком складних*

систем. 2022. № 51. С. 31-40.

8. Олійник Т.І., Соколова К.О. Стратегічне планування виходу підприємств на міжнародні ринки з урахуванням інновацій та новітніх технологій. *Молодий вчений*. 2024. № 1 (125). С. 130-135.

9. Пилипенко О.В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за заг. ред. М.І. Ковалю. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2018. 350 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/strateg_analiz.pdf.

10. Сердюков К.І., Великий Ю.М., Десніков К.С. Роль фінансового планування і прогнозування у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. *Економіка та суспільство*. Вип. 11. 2017. С. 277-282

11. Стратегічний аналіз галузі : навч. посіб. / за ред. О.Я. Лотиша. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с. URL: <http://surl.li/lifgprw>.

12. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

13. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 25. С.66-72.

14. Шевченко Л.С. Стратегії підприємства в питаннях і відповідях : навч. посіб. Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 199 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1wGSIOp5YAa2skG3Xn6Sxi7DMx1a6hYFk/view>.

15. Шевченко Л.С. Стратегії підприємства : навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка» Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 148 с.

16. Шуміло О.С., Заїка О.В., Гарбузов О. С. Вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 45-50.

17. Ansoff H.I., Kipley D., Lewis A.O., Helm-Stevens R., Ansoff R. *Implanting strategic management*. Springer. 2018. 592 p.

18. Thompson A.A., Strickland A.J., Gamble J.E. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 21st ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020. 1152 p.

19. Tipuric D. *The Enactment of Strategic Leadership: A Critical Perspective*. Cham : Palgrave Macmillan, 2022. 323 p. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi68/0049708.pdf>.

Навчально-методичне видання
(українською мовою)

Болдуєва Оксана Валеріївна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Методичні рекомендації до практичних занять і самостійної роботи
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності
«Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
освітньо-професійної програми «Фінанси і кредит»

Рецензент *О. В. Гамова*

Відповідальний за випуск *А. В. Череп*

Коректор *О. В. Болдуєва*