

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Київський національний університет будівництва і архітектури

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Методичні рекомендації
до виконання практичних занять з дисципліни
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
за спеціальністю D7 «Торгівля»
денної та заочної форм навчання

Київ 2026

УДК 338
С83

Укладачі: О.В. Романенко, канд. екон. наук, доцент;
В.І. Лазаренко, канд. екон. наук, доцент

Рецензент Р.В. Дименко, д-р екон. наук, професор

Відповідальний за випуск П.В. Захарченко, канд. техн. наук,
професор

В авторській редакції.

*Затверджено на засіданні кафедри товарознавства та
комерційної діяльності в будівництві, протокол №18 від 14
травня 2025 року.*

Стратегічне управління : методичні рекомендації до
С83 виконання практичних занять з дисципліни / уклад. : О.В.
Романенко, В.І. Лазаренко. – Київ : КНУБА, – 32 с.

Містять тематичний план практичних занять,
термінологічний словник, практичні завдання та методичні
вказівки щодо їх розв'язання.

Призначено для здобувачів другого (магістерського) рівня
вищої освіти за спеціальністю D7 «Торгівля» денної та заочної
форм навчання.

© КНУБА, 2026

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Методичні рекомендації до практичних занять з дисципліни «Стратегічне управління» складені відповідно до освітньо-професійної програми підготовки «Магістр» спеціальністю D7 «Торгівля».

Метою вивчення дисципліни «Стратегічне управління» є формування у здобувачів освіти системних знань та набуття практичних навичок з розробки, реалізації та контролю стратегій розвитку підприємств та організацій в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Завданням вивчення дисципліни «Стратегічне управління» є:

- навчити проводити всебічний стратегічний аналіз з використанням методів та інструментів діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- сформувати навички розробки та обґрунтування стратегічних рішень: формулювання місії, візії, стратегічних цілей, розробки різних типів стратегій, вибираючи оптимальні напрями розвитку компанії з урахуванням її унікального потенціалу та динаміки ринку;
- підготувати до реалізації та контролю стратегії: отримати знання та навички щодо імплементації розроблених стратегій.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

знати: ключові концепції стратегічного управління; основні моделі та підходи до стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; методологію розробки та формулювання різних типів стратегій; принципи та механізми реалізації стратегії; системи та інструменти стратегічного контролю та оцінки ефективності виконання стратегічних планів; особливості стратегічного управління в умовах невизначеності, глобалізації, діджиталізації; роль та функції стратегічного лідерства у формуванні та реалізації ефективних стратегій;

вміти: проводити комплексний стратегічний аналіз; формулювати стратегічні цілі та завдання; розробляти та обґрунтовувати стратегії; планувати реалізацію стратегії; організовувати стратегічні процеси; оцінювати та контролювати виконання стратегії; приймати

обґрунтовані стратегічні рішення; ефективно комунікувати із зацікавленими сторонами щодо стратегічного управління; адаптуватися до змін.

Тематичний план практичних занять з дисципліни «Стратегічне управління»

№ теми	Назва теми
Тема 1.	Теоретичні засади стратегічного управління
Тема 2.	Стратегічні рішення. Різновиди стратегій підприємства
Тема 3.	Стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства
Тема 4.	Стратегічні позиції компанії та портфельний аналіз бізнесу
Тема 5.	Корпоративні стратегії підприємства
Тема 6.	Конкурентні стратегії підприємства
Тема 7.	Генерування стратегій та умови їх реалізації
Тема 8.	Стратегічний контроль та оцінка реалізації стратегій
Тема 9.	Ресурсне забезпечення реалізації стратегій підприємства
Тема 10.	Стратегічне управління в галузях народного господарства: промисловість, торгівля, будівництво

Тема 1. Теоретичні засади стратегічного управління

- Еволюція управлінських систем.
- Наукові підходи щодо визначення змісту стратегічного управління.
- Поняття, предмет та об'єкт стратегічного управління.
- Стратегічні одиниці бізнесу.
- Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного управління.

Мета – надати студентам можливість ознайомитися з теоретичними засадами стратегічного управління.

Термінологічний словник

Стратегія підприємства – це узагальнена програма діяльності, спрямована на досягнення підприємством бажаного етапу, мети (статусу на ринку, соціально-економічних показників) завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів.

Стратегічна Одиниця Бізнесу (СОБ) – це напрям чи низка суміжних напрямів діяльності організації, самостійний ринково-орієнтований підрозділ, який може виступати повноцінним конкурентом на власному сегменті ринку, має своє коло постачальників, споживачів та конкурентів.

Місія компанії – це її основне призначення, що визначає напрям діяльності та існування компанії.

Практичні завдання

Завдання 1. Сформулюйте місію для кожного виду компанії:

	Вид діяльності компанії	Місія компанії
1	Будівельна компанія (котеджі)	
2	Виробник одягу для військових	
3	Виробник дитячих іграшок	
4	Магазин будівельних товарів	
5	Кафе-кондитерська	
6	Автомийка	
7	Медична лабораторія	
8	Юридична компанія	
9	Банк	
10	Київський національний університет будівництва і архітектури	

Завдання 2. Девелоперська компанія «МІСТОБУД» є одним з великих гравців на ринку нерухомості України. Протягом останніх 15 років компанія реалізувала різноманітні проекти:

- Будівництво житлових комплексів (від економ – до преміум-класу) у Києві та інших великих містах.
- Зведення торгово-розважальних центрів.
- Будівництво офісних центрів класу А.
- Реконструкція та управління історичною нерухомістю під комерційні об'єкти (готелі, коворкінги).
- Розвиток інфраструктурних об'єктів (наприклад, багаторівневі паркінги, дороги у межах власних житлових комплексів).
- Власна керуюча компанія, що обслуговує збудовані житлові та комерційні об'єкти.
- Виробництво деяких будівельних матеріалів для власних потреб (наприклад, бетон, металоконструкції).

Компанія «МІСТОБУД» відчуває, що її структура стає занадто громіздкою, а управління різними напрямками діяльності потребує більш чіткої та сфокусованої стратегії. Керівництво компанії вирішило провести аналіз свого бізнес-портфеля, розпочавши з виділення Стратегічних Одиниць Бізнесу (СОБ).

Завдання: виходячи з наданої інформації про діяльність компанії «МІСТОБУД», виконайте наступне:

1. Визначте та перерахуйте, які види діяльності компанії «МІСТОБУД» можуть бути виділені як окремі Стратегічні Одиниці Бізнесу (СОБ).

2. Для кожної виділеної СОБ коротко обґрунтуйте її автономність, вказавши основний продукт/послугу, цільовий ринок/клієнтів, основних конкурентів (загальна характеристика).

3. Чому вона може мати власну стратегію, відмінну від інших напрямів діяльності компанії.

4. Як поділ на СОБ може допомогти компанії «МІСТОБУД» у подальшому стратегічному плануванні та управлінні.

Тема 2. Стратегічні рішення. Різновиди стратегій підприємства

- Елементи та етапи процесу прийняття стратегічного рішення.
- Стили прийняття стратегічних управлінських рішень.
- Типи стратегій підприємства за рівнями стратегічних рішень.
- Стратегії управління ресурсами підприємства.
- Виробничі стратегії підприємства.
- Маркетингові стратегії підприємства.
- Стратегії управління персоналом.
- Стратегії наукових досліджень та розробок.
- Стратегії підприємств на іноземних ринках.

Мета – ознайомити з процесом прийняття стратегічних рішень, дати характеристику основних видів стратегій підприємства.

Термінологічний словник

Стратегічне рішення – це результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи прогнозованій на майбутнє ситуації.

Прийняття стратегічних рішень – усвідомлений творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив з наявних або потенційно можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства.

Стратегії управління ресурсами – стратегії поведінки підприємства щодо стратегічних ресурсів, форм та методів постачання, політики створення страхових запасів, систем розподілу і поповнення ресурсів.

Виробнича стратегія – стратегія, що містить положення щодо розробки та управління процесом створення необхідних для споживачів продуктів з метою досягнення визначеної стратегічної мети підприємства.

Маркетингова стратегія – це стратегія підприємств, орієнтованих на ринкові цінності, в якій відбивається певне поєднання окремих складових маркетингового комплексу.

Стратегія управління персоналом – стратегія, яка спрямована на керований розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства, накопичення людського капіталу.

Стратегія наукових досліджень та розробок – це стратегія проведення головних досліджень щодо нової продукції, техніки, технології, організації виробництва та менеджменту тощо, а також розвитку та ефективнішого використання існуючих продуктів, процесів, методів виготовлення та управління тощо.

Практичне завдання

Магазин будівельних товарів «БудМайстер» працює у великому місті і спеціалізується на продажу широкого асортименту товарів для ремонту та будівництва: від сантехніки та оздоблювальних матеріалів до електроінструментів та будівельних сумішей. Останні два роки спостерігається стагнація продажів, а аналіз ринку показує посилення конкуренції з боку великих мережевих гіпермаркетів та зростання популярності онлайн-магазинів будівельних матеріалів.

Проблема: «БудМайстер» стикається з необхідністю перегляду своєї поточної стратегії, щоб зберегти конкурентоспроможність та забезпечити подальший розвиток.

Керівництву «БудМайстра» необхідно прийняти стратегічне рішення щодо подальшого розвитку. Розгляньте три можливі стратегічні альтернативи:

Стратегія диференціації (спеціалізація на нішевих товарах/послугах): зосередитися на вузькому, але високоякісному асортименті (наприклад, екологічні будівельні матеріали, ексклюзивна сантехніка, матеріали для «розумного дому») та наданні унікальних послуг (індивідуальні консультації, розробка дизайн-проектів, швидка доставка «під ключ»).

Стратегія лідерства за витратами (цінова конкуренція): максимально знизити ціни на широкий асортимент товарів за рахунок оптимізації закупівель, логістики, зменшення операційних витрат, щоб конкурувати з великими мережами.

Стратегія цифрової трансформації (розвиток онлайн-продажів та сервісів): інвестувати у створення потужної онлайн-платформи, розширення асортименту для онлайн-замовлень, розвиток власної служби доставки, впровадження віртуальних шоурумів та онлайн-консультацій.

Завдання:

1. Для кожної з трьох стратегічних альтернатив визначте основні переваги та недоліки для «БудМайстра», оцініть потенційні ризики та можливості реалізації.

2. Оберіть одну стратегію, яка, на вашу думку, є найбільш перспективною для «БудМайстра» в поточних умовах.

3. Обґрунтуйте свій вибір, пояснивши, чому саме ця стратегія є оптимальною і які кроки необхідно зробити для її успішної реалізації (2 – 3 ключові дії).

Тема 3. Стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

- Маркетингове середовище підприємства.
- Методи аналізу маркетингового середовища підприємства.
- Методика PEST-аналізу.
- Методика GAP-аналізу.
- Врахування ризиків у процесі формування цінової політики підприємства.

Мета – навчити студентів використанню методології та інструментів стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Термінологічний словник

Маркетингове середовище підприємства – це сукупність факторів, які впливають на його спроможність розвивати і підтримувати взаємовідносини з цільовим ринком.

Конкурент – особа, організація, що намагається досягти однакової мети.

Конкуренція – боротьба між приватними товаровиробниками за вигідніші умови виробництва та збуту товару.

Громадськість (контактні аудиторії) – це будь-яка група, що проявляє реальний чи потенційний інтерес до підприємства або впливає на його здатність досягти поставлених цілей.

PEST-аналіз – аналіз ринку за чотирма групами факторів макросередовища: політичні, економічні, соціально-демографічні, технологічні.

GAP-аналіз – це порівняння поточної ситуації в організаційній структурі фірми з бажаним положенням справ у майбутньому, а також на основі зібраної інформації оцінка можливості для фірми розуміння шляхів досягнення задач і власне їхньої принципової досяжності.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.

Практичні завдання

Завдання 1. Проведіть стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства методом SWOT. Систематизуйте наведені характеристики підприємства та виділіть їх в групи сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз. Розташуйте їх в матриці SWOT та зробіть SWOT-аналіз. Запропонуйте стратегічні напрями розвитку підприємства.

№	Характеристика підприємства	№	Характеристика підприємства
1	Звуження напряму діяльності підприємства	12	Існує потенціал для розвитку галузі
2	Вихід на нові ринки	13	Зростання рівня безробіття
3	Відсутність маркетингового відділу у разі рівня збуту нижче середнього	14	Передумови для спорідненої диверсифікації або інтеграції
4	Недостатньо кваліфіковані топ-менеджери	15	Кваліфікація персоналу на достатньому рівні
5	Вразливість до конкурентного тиску	16	Низька купівельна спроможність населення
6	Збитковість виробництва: ціни реалізації нижчі за собівартість продукції	17	Створення конкурентами стратегічних несподіванок та ризиків
7	Застаріле обладнання	18	Зміна потреб і смаку покупців
8	Нестійка конкурентна позиція	19	Розширення напрямів діяльності
9	Відсутність чітких стратегічних напрямів	20	Достатність фінансових ресурсів
10	Залучення кваліфікованих фахівців	21	Збільшення розмаїтості у взаємозалежних продуктах
11	Прискорення росту ринку	22	Видатна компетентність

Завдання 2. Проведіть PEST-аналіз для великої української мережі супермаркетів «Смачний Кошик», яка має понад 150 магазинів по всій країні, включно з областями, що постраждали від воєнних дій. Компанія «Смачний Кошик» планує розробити нову довгострокову стратегію розвитку на 2025 – 2030 роки, яка передбачає розширення асортименту власних торгових марок, впровадження нових технологій для оптимізації логістики та запуск власної платформи електронної комерції.

Завдання:

1. Для кожного з чотирьох факторів (P, E, S, T) визначте мінімум 3 – 4 ключові чинники, які, на вашу думку, матимуть найбільший вплив на стратегію мережі «Смачний Кошик» у період 2025 – 2030 років.

2. Для кожного визначеного чинника оцініть його потенційний вплив на компанію (позитивний, негативний, нейтральний) та ступінь його важливості для стратегічного планування (високий, середній, низький).

3. На основі проведеного PEST-аналізу сформулюйте 3 – 4 стратегічні рекомендації для мережі «Смачний Кошик», які допоможуть компанії ефективно реалізувати її довгострокові плани розвитку.

Завдання 3. Будівельна компанія «Міцний Фундамент» спеціалізується на будівництві житлових комплексів преміум-класу у великих містах України. До початку повномасштабного вторгнення компанія ставила собі за мету збільшити свою частку на ринку елітного житла на 15% протягом 5 років (до кінця 2025 року) та досягти рівня рентабельності продажів у 20%. Компанія активно використовувала традиційні технології будівництва та переважно працювала на ринку Києва та Львова.

В умовах війни компанія зіткнулася зі значними викликами: зниження попиту на житло преміум-класу, зростання вартості будівельних матеріалів та логістики, відтік кваліфікованих кадрів, а також необхідність адаптації до нових норм енергоефективності та сталого будівництва, які активно впроваджуються в Україні у рамках євроінтеграції.

Керівництво «Міцного Фундаменту» усвідомлює, що попередні стратегічні цілі стали неактуальними. Вони хочуть провести GAP-аналіз, щоб оцінити розрив між поточним станом компанії та її бажаним новим стратегічним позиціонуванням, яке включає:

– *Нову стратегічну мету:* стати лідером у сегменті відновлювального та енергоефективного будівництва в Україні, досягнувши 10% ринку проєктів відбудови до кінця 2030 року, за умови збереження рентабельності проєктів не нижче 15%.

– *Нові технології:* повне впровадження BIM-технологій у проєктування та управління проєктами, а також освоєння модульного будівництва для швидкої реалізації проєктів.

– *Розширення географії*: вихід на ринки південних та східних регіонів України, що потребують значної відбудови.

– *Кадрова політика*: залучення та навчання фахівців з досвідом у сталому та енергоефективному будівництві, а також управління проєктами відбудови.

Завдання:

1. Визначте та опишіть поточний стан компанії «Міцний Фундамент» за основними показниками (ринкова частка, рентабельність, технології, географія, кадри) станом на 2025 рік.

2. Деталізуйте бажаний майбутній стан компанії згідно з новою стратегічною метою, використовуючи надану інформацію.

3. Виконайте GAP-аналіз, ідентифікувавши та кількісно (де можливо) та якісно описавши розриви між поточним та бажаним станом за такими ключовими напрямками:

- Ринкова позиція та обсяги діяльності.
- Технологічна готовність та інновації.
- Географічна присутність.
- Кадровий потенціал та компетенції.
- Фінансові показники (рентабельність).

4. Сформулюйте мінімум 3 – 5 конкретних ініціатив (дій/проєктів), які необхідно реалізувати компанії «Міцний Фундамент» для подолання виявлених розривів та досягнення нової стратегічної мети.

**Тема 4. Стратегічні позиції компанії
та портфельний аналіз бізнесу**

- Управління портфелем бізнесу фірми.
- Методи аналізу «бізнес-портфелю» фірми.
- Маркетингові стратегії фірми згідно з матрицею БКГ (Бостонської консультативної групи).
- Види маркетингових стратегій за матрицею Мак-Кінсі.

Мета – надати студентам методику та інструменти аналізу «бізнес-портфелю» фірми.

Термінологічний словник

Модель п'яти сил Портера – потужний інструмент для аналізу галузевої конкуренції та привабливості галузі.

Матриця БКГ – це двовимірна матриця, розроблена Бостонською консалтинговою групою, що використовується для аналізу стратегічних бізнес-одиниць або продуктів компанії. Вона оцінює їх за двома основними критеріями: темп зростання ринку та відносна частка ринку та показує конкурентну позицію компанії в даному сегменті.

Матриця Мак-Кінсі – це більш складна та багатofакторна модель портфельного аналізу, розроблена консалтинговою групою McKinsey спільно з корпорацією General Electric. Вона використовується для оцінки стратегічних бізнес-одиниць за двома інтегрованими вимірами: привабливість галузі/ринку та конкурентоспроможність бізнесу/СБО.

Практичні завдання

Завдання 1. Підприємство спеціалізується на випуску деяких видів продукції, умовно позначених 1, 2, 3 і т.д. Обсяг реалізації продукції в грошових одиницях за два роки і частка ринку підприємства та сильнішого конкурента по кожному виду продукції представлені в першій таблиці. Розраховані для побудови матриці БКГ показники занесіть у другу таблицю. Використовуючи матрицю БКГ (Бостонської консалтингової групи, США), сформуєте продуктово-маркетингову стратегію підприємства.

Види продукції	Обсяг реалізації за роками, гр. од.		Частка ринку, N_1 рік, %	
	N_0	N_1	підприємства	конкурента
СОБ №1	2500	2300	28	15
СОБ №2	680	750	30	18
СОБ №3	110	145	6	8
СОБ №4	1750	2320	12	9
СОБ №5	320	545	14	9

СОБ №6	95	120	2	8
СОБ №7	530	394	18	11
СОБ №8	948	654	4	4
СОБ №9	915	630	3	7

Показник	СОБ №1	СОБ №2	СОБ №3	СОБ №4	СОБ №5	СОБ №6	СОБ №7	СОБ №8	СОБ №9
Темпи зростання ринку									
Відносна частка ринку									
Частка продукції в загальному обсязі реалізації підприємства, %									

Завдання 2. У складі фірми є три стратегічні підрозділи А, В, С. Частка продукції в загальному обсязі реалізації підприємства, %: А – 15%; В – 30%; С – 50%. За наведеними в таблиці даними:

- побудуйте матрицю Мак-Кінсі;
- охарактеризуйте ринкові позиції стратегічних одиниць бізнесу А, В, С та фірми в цілому;
- сформулюйте стратегії для кожної СОБ.

Показники	Коефіцієнт вагомості			Ранг		
	А	В	С	А	В	С
1. Привабливість ринку						
Місткість ринку	0,3	0,2	0,4	5	3	4
Темпи росту ринку	0,1	0,3	0,3	3	2	3
Рівень конкуренції	0,3	0,2	0,3	4	2	3
Технологія	0,2	0,15	0,1	2	3	4
Схильність до інфляції	0,1	0,15	0,1	4	2	3
2. Конкурентоспроможність СОБ						
Ринкова частка	0,3	0,1	0,3	3	4	2
Якість товару	0,15	0,3	0,2	2	3	3
Темпи зміни ринкової частки	0,2	0,1	0,15	3	4	5
Імідж	0,15	0,15	0,15	4	5	2
Сукупні витрати	0,1	0,2	0,1	3	1	2
Ефективність просування	0,1	0,15	0,1	3	2	1

Тема 5. Корпоративні стратегії підприємства

- Корпоративні стратегії підприємства.
- Стратегії інтенсивного зростання підприємства.
- Інтеграційні стратегії росту.
- Диверсифікаційні стратегії зростання.
- Товарні стратегії підприємства.
- Стратегії стабілізації та скорочення.

Мета – ознайомити здобувачів освіти з різновидами корпоративних стратегій, навчити робити стратегічний вибір залежно від ситуацій.

Термінологічний словник

Корпоративна (портфельна, загальна, базова) стратегія – це стратегія, що описує загальний напрям розвитку підприємства.

Стратегії інтенсивного зростання підприємства мають на меті збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку.

Стратегії інтеграційного росту передбачають об'єднання зусиль фірми з іншими підприємствами з метою збільшення обсягу продажу, частки ринку та прибутку.

Стратегії диверсифікації передбачають вихід фірми в нові сфери бізнесу.

Стратегії стабілізації (обмеженого зростання) спрямовані на підтримку існуючих напрямів діяльності, підвищення прибутковості, розширення обсягу продаж у звичайних умовах господарювання в галузях з повільним розвитком.

Стратегія скорочення спрямована на покращення стану підприємства шляхом ліквідації збиткових операцій, виходу з неперспективних ринків, скасування застарілих технологій, припинення виробництва товарів, попит на які зменшується.

Практичні завдання

Завдання 1. Будівельна компанія «Новий Дім» вже 10 років успішно працює на ринку житлового будівництва, переважно в сегменті комфорт-класу. Зараз компанія стикається з кількома викликами:

- зростання цін на будівельні матеріали та залежність від зовнішніх постачальників;
- висока конкуренція серед підрядників на окремі види робіт (наприклад, оздоблювальні роботи, прокладання комунікацій);
- бажання посилити контроль за якістю на всіх етапах будівництва та скоротити терміни реалізації проєктів.

Керівництво компанії розглядає можливість застосування інтеграційної стратегії для оптимізації своєї діяльності.

Завдання: розгляньте та запропонуйте, який тип інтеграційної стратегії буде найбільш доцільним для компанії «Новий Дім» у поточних умовах. Коротко обґрунтуйте свій вибір. Які конкретні проблеми компанії вирішить обрана стратегія? Які переваги вона принесе «Новому Дому»?

Завдання 2. Компанія «Міцний Камінь» є одним з найбільших в Україні виробників цементу. Протягом багатьох років компанія стабільно працювала на цьому ринку, інвестуючи в модернізацію виробництва та розширення регіональної присутності. Однак, у зв'язку з прогнозованим уповільненням темпів зростання ринку традиційного цементу, посиленням екологічних вимог та зростанням конкуренції, керівництво «Міцного Каменя» усвідомлює необхідність пошуку нових джерел зростання. Компанія має значні активи: виробничі потужності, досвідчений інженерний та робітничий персонал, розгалужену логістичну мережу та міцні зв'язки з будівельною галуззю. Зараз «Міцний Камінь» розглядає можливість розробки диверсифікаційної стратегії зростання для виходу на нові ринки або виробництва нових продуктів, які не пов'язані безпосередньо з виробництвом традиційного цементу.

Завдання: допоможіть компанії «Міцний Камінь» розробити диверсифікаційну стратегію, обираючи найбільш перспективний тип

диверсифікації та пропонуючи конкретні кроки. Запропонуйте 2 (дві) ідеї для нових продуктів або напрямів діяльності, які компанія «Міцний Камінь» могла б розвивати в рамках диверсифікаційної стратегії. Ці ідеї повинні бути реалістичними з огляду на існуючі ресурси та досвід компанії. Оберіть одну (1) з цих двох ідей як найбільш перспективну для «Міцного Каменя» та сформулюйте 3 – 4 конкретні кроки, які компанія повинна зробити для її успішної реалізації.

Тема 6. Конкурентні стратегії підприємства

- Глобальні конкурентні стратегії.
- Маркетингові конкурентні стратегії за А. Літлом.
- Стратегії конкурентної боротьби Ф. Котлера.
- Бенчмаркінг конкурентних переваг.
- Стратегії «блакитного океану».

Мета – ознайомити студентів з різновидами конкурентних стратегій та особливостями їх застосування залежно від ситуації на ринку.

Термінологічний словник

Глобальна стратегія низьких витрат – більш низькі витрати порівняно з конкурентами за найнижчого прийняттого рівня якості, що влаштовує більшість покупців.

Глобальна стратегія диференціації – наявність специфічних рис, що відрізняють даний товар від конкурентів і є цінними для більшості покупців.

Нішова стратегія низьких витрат – наявність вузького ринкового сегменту, де компанія випереджає конкурентів за рахунок низьких витрат або диференціації.

Нішова стратегія диференціації – присутність у вузькому ринковому сегменті, де компанія випереджає конкурентів за рахунок диференціації товарів чи послуг.

Конкурентні позиції фірми на ринку (за Літлом): лідируюча, сильна,

сприятлива, задовільна, незадовільна (слабка).

Ринкові лідери – це ті фірми, які володіють найбільшою ринковою часткою на певному ринку збуту.

Челенджері – це фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки.

Послідовники – це успішно діючі на ринку фірми, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну від челенджерів), а підтримання й охорона своєї ринкової частки.

Нішери – це фірми, які обслуговують невеликі сегменти ринку, який залишився поза увагою великих підприємств (використовують стратегію ринкової ніші).

Бенчмаркінг – це аналіз кращих світових практик у певній галузі, аналіз конкурентів, пошук найкращих пропозицій на ринку, які компанія може запровадити у власних процесах.

Практичні завдання

Завдання 1. Будівельна компанія «ЕкоБуд» є середнім гравцем на українському ринку, яка спеціалізується на зведенні житлових будинків. Компанія має досвід використання енергоефективних матеріалів та технологій, але досі не позиціонувала себе як лідера в цьому напрямку. Наразі «ЕкоБуд» прагне вийти на міжнародний ринок, зокрема до країн ЄС, де попит на екологічне та енергоефективне будівництво є значно вищим. Конкуренція на європейському ринку дуже висока, і просто будувати «як усі» не дозволить компанії досягти успіху. «ЕкоБуд» розуміє, що для успішного виходу на глобальний рівень їй потрібна чітка стратегія диференціації.

Завдання: допоможіть компанії «ЕкоБуд» розробити глобальну стратегію диференціації, яка дозволить їй успішно конкурувати на європейському ринку. Визначте 2 – 3 ключові напрями диференціації, на яких компанія «ЕкоБуд» могла б зосередитися, виходячи на

європейський ринок (наприклад, інновації, якість, екологічність, унікальний дизайн, технології, сервіс). Обґрунтуйте, чому саме ці напрями будуть найбільш ефективними для диференціації «ЕкоБуду» в умовах європейського ринку. Які конкурентні переваги вони створять? Запропонуйте 2 – 3 конкретні ініціативи/дії, які компанія «ЕкоБуд» повинна реалізувати для впровадження обраної стратегії диференціації.

Завдання 2. Агенція нерухомості «Ваш Затишок» працює у великому місті, де ринок нерухомості є висококонкурентним. Більшість агенцій пропонують стандартний спектр послуг: купівля, продаж, оренда житлової та комерційної нерухомості. «Ваш Затишок» має стабільну, але невелику клієнтську базу і відчуває, що їй важко виділитися серед безлічі конкурентів. Власники агенції розуміють, що спроба обслуговувати всіх підряд призводить до розпорошення ресурсів та відсутності чіткого позиціонування. Вони вирішили розробити нішову стратегію диференціації, щоб зосередитися на конкретному сегменті ринку, де «Ваш Затишок» зможе стати визнаним лідером і пропонувати унікальну цінність.

Завдання:

1. Визначте та опишіть дві різні ніші на ринку нерухомості, які агенція «Ваш Затишок» могла б обрати для своєї стратегії диференціації (наприклад, нерухомість для іноземців, еко-житло, нерухомість з історичною цінністю, інвестиційні об'єкти, нерухомість для молодих сімей без першого внеску тощо).

2. Для кожної з обраних ніш коротко обґрунтуйте, чому саме ця ніша є перспективною для диференціації.

3. Запропонуйте 2 – 3 конкретні послуги або підходи, які «Ваш Затишок» міг би запропонувати в цій ніші, щоб відрізнятись від конкурентів та створити унікальну цінність для цільових клієнтів.

4. Зробіть вибір: яка з двох запропонованих нішових стратегій диференціації, на вашу думку, буде більш ефективною для «Вашого Затишку» та чому?

Завдання 3. Мережа магазинів будівельних товарів «ДомоВласник» відчуває посилення конкуренції на ринку. Хоча продажі стабільні, зростання уповільнилося, а клієнти часто згадують про кращий сервіс або ширший асортимент у конкурентів. Керівництво «ДомоВласника» розуміє, що для подальшого розвитку необхідно виявити найкращі практики на ринку та адаптувати їх до своїх потреб. З цією метою вирішено провести бенчмаркінг.

Завдання:

1. Визначте 2 – 3 основні показники (критерії), за якими «ДомоВласник» мав би проводити бенчмаркінг. Поясніть, чому саме ці показники є важливими для успіху в роздрібній торгівлі будівельними товарами.
2. Запропонуйте 1 – 2 конкурентів (еталонних компаній), з якими «ДомоВласник» міг би порівняти себе. Обґрунтуйте свій вибір.
3. Опишіть 2 – 3 методи збору інформації про обраних конкурентів, які «ДомоВласник» міг би використати для проведення бенчмаркінгу.

Тема 7. Генерування стратегій та умови їх реалізації

- Роль вищого керівництва в реалізації стратегії.
- Значення організаційної структури в реалізації стратегії.
- Організаційна культура в забезпеченні ефективності стратегії.

Мета – ознайомити здобувачів освіти з процесом генерування стратегій та сприятливими умовами їх реалізації.

Термінологічний словник

Лінійна організаційна структура управління – між елементами існують тільки одноканальні взаємодії (по горизонталі).

Лінійно-функціональна організаційна структура управління спирається на поділ повноважень і відповідальності та прийняття рішень по вертикалі.

Функціональна організаційна структура управління – поділ функцій управління між різними підрозділами апарату управління.

Дивізійна організаційна структура управління пов'язана з поглибленням поділу управлінської праці, де кожний виробничий підрозділ корпорації має власну досить розгалужену структуру управління, що забезпечує її автономне існування.

Проектна організаційна структура, поряд з лінійними керівниками підприємства й функціональним апаратом управління, виділяють ще й тимчасові предметно-спеціалізовані ланки-проектні групи.

Матрична організаційна структура найчастіше являє собою накладення проектної структури на постійну для підприємства функціональну структуру.

Практичне завдання

Будівельна компанія «БудЕліт» традиційно працювала за функціональною організаційною структурою, де кожен відділ (відділ продажу, проектний відділ, відділ постачання, будівельно-монтажний відділ) мав чітко визначені функції та підпорядковувався безпосередньо керівництву. Це добре працювало, коли компанія виконувала однотипні житлові проекти. Однак «БудЕліт» щойно ухвалила нову стратегію: стати лідером у реалізації комплексних інноваційних проектів «під ключ», що включають не лише будівництво, а й розробку «розумних» інженерних систем, ландшафтний дизайн та подальше управління об'єктами. Ця стратегія вимагає більшої гнучкості, міжфункціональної співпраці та швидкого прийняття рішень.

Проблема: керівництво «БудЕліт» розуміє, що їхня поточна функціональна структура може стати перешкодою для успішної реалізації нової, більш складної стратегії.

Завдання:

1. Поясніть, чому поточна функціональна організаційна структура «БудЕліт» може бути неефективною для реалізації нової

стратегії комплексних інноваційних проєктів. Наведіть 2 – 3 аргументи.

2. Запропонуйте альтернативну організаційну структуру, яка, на вашу думку, краще відповідатиме новій стратегії «БудЕліт» (проектна, матрична або дивізіональна).

3. Обґрунтуйте свій вибір, пояснивши, як запропонована структура допоможе «БудЕліт» успішніше реалізувати свою нову стратегію. Наведіть 2 – 3 переваги.

Тема 8. Стратегічний контроль та оцінка реалізації стратегій

- Поняття, мета та завдання стратегічного контролінгу.
- Концепція Управління Ефективністю Бізнесу.
- Критерії та показники стратегічного контролінгу.
- Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії.

Мета – ознайомити студентів з процедурою та інструментами стратегічного контролю.

Термінологічний словник

Стратегічний контролінг – це комплекс функціональних завдань, інструментів та методів щодо довгострокового управління фінансами, вартістю та ризиками.

Мета стратегічного контролінгу – забезпечення виживання підприємства і відстеження руху підприємства до наміченої стратегічної мети розвитку.

Corporate Performance Management (CPM) – це сукупність інтегрованих циклічних процесів управління й аналізу. А також відповідних технологій, що стосуються як фінансової, так і операційної діяльності організації.

Balanced Scorecard – система збалансованих показників (СЗП), яка дозволяє контролювати реалізацію стратегії, декомпонувати

стратегічні цілі на всі рівні ієрархії управління, а також дозволяє завчасно прогнозувати досяжність стратегічних цілей.

Six Sigma (Шість Сигм) – система якості, яка спрямована на зменшення кількості дефектів у бізнес-процесах. Широко застосовується для серійних виробництв (процесів).

EFQM BEM – метод оцінки бізнес-процесів підприємства порівняно з ідеальною бізнес-моделлю (Business Excellence Model) в розумінні Європейського фонду управління якістю (European Foundation for Quality Management).

Economic Value Added (EVA) – економічна додана вартість. Дозволяє оцінити підвищення або зниження вартості компанії, застосовується також для оцінки вкладу того чи іншого напряму діяльності компанії (line of business) в зміну вартості всієї компанії.

Activity Based Costing (ABC) – метод розрахунку собівартості, виходячи з витрат на процеси, задіяні для отримання того чи іншого продукту або напряму діяльності.

Практичне завдання

Супермаркет будівельних товарів «БудЦентр» два роки тому розробив нову стратегію розвитку, яка мала на меті стати «провідним постачальником комплексних рішень для ремонту та будівництва, що забезпечує клієнтам найвищий рівень сервісу та експертної підтримки». Для моніторингу та оцінки реалізації цієї стратегії компанія вирішила використати систему Balanced Scorecard (Система збалансованих показників).

Ключові показників протягом останнього року були такими.

Фінансова перспектива:

- Зростання виручки: план 15%, факт 8%.
- Прибуток на одиницю площі: план 1000 грн/м², факт 950 грн/м².

Клієнтська перспектива:

- Індекс задоволеності клієнтів (CSI): план 4.5 (з 5), факт 4.1.
- Частка повторних покупок: план 40%, факт 32%.

- Кількість скарг клієнтів: план 5 на 1000 чеків, факт 12 на 1000 чеків.

Перспектива внутрішніх бізнес-процесів:

- Швидкість обробки замовлень (середній час): план 15 хв, факт 25 хв.
- Точність обліку запасів: план 98%, факт 90%.
- Кількість інцидентів з якістю обслуговування: план 2 на тиждень, факт 7 на тиждень.

Перспектива навчання та розвитку (персонал):

- Кількість годин навчання персоналу: план 20 год/рік на співробітника, факт 12 год/рік на співробітника.
- Плинність кваліфікованого персоналу: план 10%, факт 25%.
- Рівень залученості персоналу: план 75%, факт 60%.

Завдання: проаналізуйте наведені показники для кожної з чотирьох перспектив Balanced Scorecard. Визначте, які показники свідчать про успішну реалізацію стратегії, а які – про її відставання від запланованих цілей. Зробіть короткий висновок щодо загальної ефективності реалізації стратегії «БудЦентру» за останній рік. Запропонуйте 2 – 3 конкретні рекомендації для «БудЦентру» щодо того, на яких аспектах стратегії необхідно зосередитися в першу чергу, щоб покращити результати в майбутньому.

Тема 9. Ресурсне забезпечення реалізації стратегій підприємства

- Ресурсне забезпечення реалізації стратегій підприємства.
- Матеріально-сировинні ресурси.
- Техніка та технологія.
- Трудові ресурси.
- Фінансові ресурси.
- Інформаційні ресурси.
- Енергетичні ресурси.

Мета – ознайомити студентів з видами ресурсів та процедурою ресурсного забезпечення реалізації стратегій компанії.

Термінологічний словник

Зона стратегічних ресурсів (ЗСР) – сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи.

Ресурсні стратегії – тип забезпечуючих стратегій стратегічного набору, в яких визначаються стратегії поведінки підприємства у ЗСР форми та методи постачання, політика створення страхових запасів; систем розподілу і поповнення ресурсів.

Практичні завдання

Завдання 1. Будівельна компанія «БудДрім» традиційно спеціалізувалася на будівництві невеликих котеджних містечок. Нещодавно керівництво компанії ухвалило нову амбітну стратегію: протягом наступних 3 років стати лідером на ринку будівництва високотехнологічних, енергоефективних багатоквартирних будинків з використанням «розумних» систем управління (Smart Home). Для цього їм потрібно значно розширити свої можливості.

Завдання: визначте 3 – 4 основні види ресурсів, які будуть критично важливими для «БудДрім» для переходу до будівництва «розумних» енергоефективних будинків. Для кожного визначеного виду ресурсу запропонуйте 1 – 2 конкретні способи його забезпечення або розвитку.

Завдання 2. Торговельна мережа супермаркетів «СмакЖиття» має 50 магазинів по всій Україні. Незважаючи на стабільну роботу, керівництво компанії розуміє, що для подальшого зростання та збереження конкурентоспроможності необхідно змінити вектор розвитку. Була ухвалена нова амбітна стратегія: протягом наступних 4 років стати лідером у сегменті онлайн-продажів продуктів харчування та товарів для дому в містах присутності, а також розширити асортимент за рахунок власних торгових марок (ВТМ) преміум-класу.

Реалізація цієї стратегії вимагає значних змін у роботі мережі та відповідного ресурсного забезпечення.

Завдання: визначте 4 основні види ресурсів, які будуть критично важливими для «СмакЖиття» у реалізації її стратегії з розвитку онлайн-продажів та ВТМ преміум-класу. Обґрунтуйте, чому саме ці види ресурсів є ключовими для даної стратегії. Для кожного з визначених видів ресурсів запропонуйте 2 – 3 конкретні способи його забезпечення, розвитку або оптимізації.

Тема 10. Стратегічне управління в галузях народного господарства: промисловість, торгівля, будівництво

- Стратегічне управління на промислових підприємствах.
- Особливості розробки стратегій для торговельних підприємств.
 - Стратегії торговельних мереж.
 - Стратегічний набір будівельних компаній, критерії успішності їх реалізації.

Мета – ознайомити здобувачів освіти з особливостями стратегічного управління в галузях народного господарства.

Термінологічний словник

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Практичні завдання

Завдання 1. Торговельне підприємство «СмартМаркет» володіє кількома магазинами побутової техніки та електроніки у великих містах України. Ринок, на якому працює «СмартМаркет», надзвичайно динамічний: постійно з'являються нові технології, змінюються вподобання споживачів, посилюється конкуренція з боку онлайн-ритейлерів та великих мережеских гіпермаркетів. Керівництво «СмартМаркету» усвідомлює, що успіх у цій сфері залежить від здатності швидко адаптуватися та мати чітко розроблену стратегію.

Вони вирішили переглянути свою стратегію розвитку, зважаючи на унікальні особливості торговельної галузі.

Завдання:

1. Назвіть 3 – 4 ключові особливості торговельної галузі (порівняно з промисловістю чи будівництвом), які «СмартМаркет» обов'язково має враховувати у процесі розробки своєї стратегії.

2. Запропонуйте стратегію розвитку, яка, на вашу думку, буде найбільш ефективною для «СмартМаркета» з урахуванням цих особливостей. Обґрунтуйте свій вибір.

3. Опишіть 2 – 3 конкретні дії/ініціативи, які «СмартМаркет» мав би реалізувати для втілення обраної стратегії.

Завдання 2. Будівельна компанія «ПрогресБуд» є середнім гравцем на ринку комерційної нерухомості. Останнім часом вони стикаються зі зростанням конкуренції, підвищеними вимогами до екологічності та енергоефективності будівель, а також необхідністю швидкої адаптації до мінливих економічних умов. Керівництво компанії розуміє, що для успішного розвитку їй потрібно не просто мати окремі стратегії, а сформувати цілісний «стратегічний набір» – узгоджену сукупність стратегій, що працюють на єдину мету.

Завдання:

1. Сформууйте стратегічний набір компанії «ПрогресБуд» і визначте критерії успішності його реалізації. Запропонуйте 2 – 3 основні стратегії, які, на вашу думку, мають увійти до «стратегічного набору» компанії «ПрогресБуд» у поточних умовах. Обґрунтуйте коротко свій вибір цих стратегій для «ПрогресБуду».

2. Для запропонованого вами «стратегічного набору» визначте 3 – 4 ключові критерії успішності його реалізації. Коротко поясніть, як «ПрогресБуд» може вимірювати кожен із запропонованих вами критеріїв.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг : підручник / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. – Київ : ЦНЛ, 2012. – 612 с.
2. Авінаш К. Діксіт, Баррі Дж. Нейлбафф. Мистецтво стратегії. Посібник з теорії гри в житті та бізнесі. – Видавництво Старого Лева. ISBN : 9786176793625. 2023. 608 с.
3. Ватаманюк О. Бізнес-економіка : навчальний посібник / Остап Ватаманюк. – Львів : Видавничий центр Львівського національного університету імені Івана Франка, 2018. – 326 с.
4. Володимир Савчук, Дмитро Ковальов. Книга Стратегування в умовах невизначеності. – ISBN 978-617-8367-26-8. Лабораторія, 2024. – 206 с.
5. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз. – Київ : «Центр учбової літератури», 2019. – 272 с.
6. Кусумано Майкл А. Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса / [пер. з англ. С. Новікової]; 4-те вид. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2020. – 256 с.
7. Рокоча В. Бізнес-стратегії європейських компаній : навч. посіб. / В. Рокоча, Б. Одягайло, В. Терехов. – Київ : ВНЗ «Ун-т економіки та права «КРОК», 2018. – 310 с.
8. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / [Я. С. Ларіна та ін. ; за ред. Я. С. Ларіної]. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. – 363 с.
9. Полторац В.А. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / В.А. Полторац, І.В. Тараненко, О.Ю. Красовська ; 3-тє вид. перероб. та доповн. – Київ : «Центр учбової літератури», 2016. – 342 с.
10. Райс Ел. Маркетингові війни / Ел Райс і Джек Траут; пер. з англ. В. Стельмах. – Харків : Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. – 240 с.
11. Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій [О. М. Полінкевич та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. – Луцьк : Вежа-Друк, 2018. – 415 с.
12. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. – Київ: «К.І.С.», 2017. – 932 с.
13. Майкл А. Кусумано, Девід Б. Йоффі Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Біла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2018. – 256 с.
14. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів / О.Б. Данченко. – Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2017. – 238 с. Режим доступу: http://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/danchenco_0001.pdf
15. Міжнародний стандарт ISO 31000:2009 «Менеджмент ризиків.

- Принципи і керівництво» (Risk management – Principles and guidelines) / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.metrology.com.ua/ ISO 31000:2009](http://www.metrology.com.ua/ISO%2031000:2009).
16. Романенко О. В. Чинники розвитку стратегічного аналізу діяльності промислових підприємств / О.В. Романенко // Актуальні питання розвитку економіки : теорія і практика. Колективна монографія – Кременчук : Кременчуцька міська друкарня, 2012. – С. 248 – 251.
 17. Романенко О. В. Стратегічний аналіз вартості підприємства / О.В. Романенко // Наукові записки. Серія «Економіка»: збірник наукових праць. – Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2013. – Випуск 21. – С. 256 – 261.
 18. Романенко О. В. Системний підхід до стратегічного аналізу на промислових підприємствах / О.В. Романенко // Економічний аналіз. – 2013. – Вип. 11. – Частина 3. – С. 32 – 35.
 19. Романенко О. В. Удосконалення стратегічного аналізу інтеграційних процесів / О.В. Романенко // Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – 2013. – Випуск 10 (37). – Ч. 1. – С. 446 – 453.
 20. Романенко О. В. Декомпозиція результатів стратегічного аналізу діяльності інтегрованого підприємства в практичну площину на основі системи збалансованих показників / О.В. Романенко // Економічний аналіз. – 2013. – Том. 13. – С. 365 – 371.
 21. Романенко О. В. Особливості формування стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур [Електронний ресурс] / О.В. Романенко // Ефективна економіка. – 2014. – №8. // Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3249>
 22. Романенко О. В. Стратегічний аналіз використання ресурсного потенціалу інтегрованих підприємств / О.В. Романенко // Економіка розвитку (Научная электронная библиотека, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Bielefeld Academic Search Engine (BASE), WorldCat, Index Copernicus, The Asian Education Index, Ulrichsweb Global Serials Directory): Наук. журнал – Харків : «ІНЖЕК», – 2013. – № 2 (66). – С. 104 – 109.
 23. Сак Т. В., Стасюк І. М. Комплексний підхід до обґрунтування стратегії маркетингу підприємства. Ефективна економіка, 2015. – №6. – URL: [http:// www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)
 24. Стратегія підприємства : зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : колект. монографія / [Наливайко А. П. та ін.] ; за ред. проф. А. П. Наливайка ; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ : КНЕУ, 2015. – 398 с.

Інформаційні ресурси

1. Сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>
2. Сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Сайт Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/> .
4. Сайт Бібліотеки КНУБА [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://library.knuba.edu.ua/> .
5. Сайт електронної бібліотеки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.infolibrary.com.ua/books-text-2031.html> .

Навчально-методичне видання

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Методичні рекомендації
до виконання практичних занять з дисципліни
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
за спеціальністю Д7 «Торгівля»
денної та заочної форм навчання

Укладачі: **Романенко** Олеся Валеріївна,
Лазаренко Владислав Ігорович

Випусковий редактор *Л. С. Тавлуй*
Комп'ютерне верстання *К. А. Мавроді*

Підписано до друку 20.04.2026. Формат 60 x 84_{1/16}
Ум. друк. арк. 1,86. Обл.-вид. арк. 2,0.
Електронний документ. Вид. №10/III-26

Видавець і виготовлювач:
Київський національний університет будівництва і архітектури
Проспект Повітряних Сил, 31, Київ, Україна, 03037

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК № 808 від 13.02.2002