

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Ольга КІБІК
Вячеслав КОТЛУБАЙ
Олеся КОРНІЛОВА
Володимира ДОБРОВОЛЬСЬКА
Наталя КАЛМИКОВА

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ

Практикум

Одеса
Фенікс
2024

УДК 338.124; 658

К 38

*Рекомендовано навчально-методичною радою
Національного університету «Одеська юридична академія»
(протокол № 2 від 1 листопада 2024 р.)*

Автори:

Кібік Ольга – доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія» (ORCID ID 0000-0001-9587-578X)

Котлубай Вячеслав – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія» (ORCID ID 0000-0002-4560-7063)

Корнілова Олеся – PhD, доцент кафедри національної економіки Національного університету «Одеська юридична академія» (ORCID ID 0000-0001-5022-7033)

Добровольська Володимира – кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія» (ORCID ID 0000-0002-9304-3792)

Калмикова Наталія – асистент кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія» (ORCID ID 0009-0008-7329-3533).

Рецензенти:

Орлов В. М. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та цифрової економіки Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку;

Горбаченко С. А. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри кібербезпеки Національного університету «Одеська юридична академія».

Кібік О., Котлубай В., Корнілова О., Добровольська В., Калмикова Н.

К 38 Стратегічний менеджмент. Антикризове управління : практикум [Електронне видання] / О. Кібік, В. Котлубай, О. Корнілова, В. Добровольська, Н. Калмикова ; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». – Одеса : Фенікс, 2024. – 106 с. – Режим доступу: <https://hdl.handle.net/11300/28717>.

ISBN 978-617-8430-33-7

Практикум відповідає програмам навчальних дисциплін «Стратегічний менеджмент» та «Антикризове управління». У практикумі представлено завдання, кейси, тести, питання для обговорення, питання для самоперевірки, теми доповідей, питання до екзамену, а також список рекомендованої літератури.

Практикум призначений для здобувачів вищої освіти, що отримують освіту у галузі знань «Бізнес, адміністрування та право».

УДК 338.124; 658

ISBN 978-617-8430-33-7

© О. Кібік, В. Котлубай, О. Корнілова,
В. Добровольська, Н. Калмикова, 2024

ЗМІСТ

Вступ	4
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	6
Тема 1.1. Система стратегічного управління	6
Тема 1.2. Стратегічний менеджмент на макрорівні	9
Тема 1.3. Стратегічне управління регіональним розвитком	13
Тема 1.4. Стратегічні особливості сучасного бізнесу	17
Тема 1.5. Категорії стратегічного цілевстановлення	21
Тема 1.6. Конкуренція та стратегія забезпечення конкурентоспроможності	25
Тема 1.7. Сутність та зміст стратегічного планування діяльності економічних агентів	29
Тема 1.8. Зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування бізнес-агентів	33
Тема 1.9. Контроль в системі стратегічного менеджменту	37
Тема 1.10. Стратегічні управлінські рішення	41
Тестові запитання з дисципліни «Стратегічний менеджмент»	45
Питання до екзамену з дисципліни «Стратегічний менеджмент»	52
РОЗДІЛ 2. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ	56
Тема 2.1. Кризові явища сучасного етапу соціально-економічного розвитку	56
Тема 2.2. Сутність та особливості антикризового управління	59
Тема 2.3. Стратегічні цілі та завдання антикризового управління	62
Тема 2.4. Основні фактори антикризового управління. Забезпечення сталого розвитку економічних систем в умовах кризи.	64
Тема 2.5. Методи аналізу кризових явищ	67
Тема 2.6. Технології здійснення антикризового управління	71
Тема 2.7. Концептуальні положення оцінки потенціалу виживання економічних систем	74
Тема 2.8. Антикризове рішення в економічній сфері	77
Тема 2.9. Інвестиції та інновації в антикризовому управлінні	80
Тема 2.10. Антикризове управління відповідальністю економічних суб'єктів	83
Тема 2.11. Антикризова політика: світовий досвід	86
Тема 2.12. Пріоритети антикризового управління економічною системою України	89
Тестові запитання з дисципліни «Антикризове управління»	92
Питання до екзамену з дисципліни «Антикризове управління»	99
Рекомендований перелік джерел	102

ВСТУП

Сучасний бізнес-світ характеризується високою динамічністю, глобалізацією та посиленням конкуренції. Організації, які прагнуть досягти довгострокового успіху, повинні вміти розробляти та впроваджувати ефективні стратегії, що дозволяють їм адаптуватися до мінливого середовища та випереджати конкурентів. Це вимагає глибокого розуміння ринкових тенденцій, внутрішніх можливостей організації та вміння приймати далекоглядні рішення. Стратегічне мислення стає ключовою компетенцією сучасних керівників на всіх рівнях організації.

Стратегічний менеджмент допомагає організаціям визначати свої довгострокові цілі, оцінювати ресурси та можливості, аналізувати конкурентне середовище та розробляти плани дій для досягнення стійких конкурентних переваг. Він є вирішальним фактором у забезпеченні життєздатності та розвитку організацій в умовах невизначеності та швидких змін. Стратегічний підхід дозволяє організаціям ефективно розподіляти ресурси, зосереджуватися на ключових напрямках діяльності та створювати унікальну цінність для клієнтів.

У наш час організації часто стикаються з кризовими ситуаціями, що можуть загрожувати їх існуванню. Антикризове управління стає важливим інструментом для забезпечення стабільності та виживання організацій у таких умовах. Воно включає в себе розробку та впровадження стратегій, спрямованих на попередження, виявлення та подолання кризових ситуацій. Антикризове управління допомагає організаціям швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, мінімізувати негативні наслідки криз та відновлювати нормальну діяльність.

Вивчення дисциплін «Стратегічний менеджмент» та «Антикризове управління» дозволяє здобувачам отримати знання про сутність та роль стратегічного управління, методи стратегічного аналізу, типи стратегій та їх вибір, процес розробки та реалізації стратегії, управління стратегічними змінами, оцінку ефективності стратегії, а також методи ідентифікації та оцінки ризиків, розробку антикризових планів, управління комунікаціями під час кризи та відновлення після кризи. Результатом вивчення дисциплін є розвиток аналітичних здібностей, навичок прийняття рішень, лідерських якостей та вміння працювати в команді.

Метою вивчення дисциплін є формування у здобувачів стратегічного мислення та компетентностей, необхідних для розробки та реалізації ефективних стратегій в умовах сучасного бізнес-середовища, управління кризовими ситуаціями.

У практикумі представлено різноманітні завдання, включаючи кейси, ситуаційні та тестові завдання, питання для дискусій та самостійного вивчення.

Практикум буде корисним для здобувачів вищої освіти, що навчаються у галузі знань «Бізнес, адміністрування та право», а також для практиків, які

прагнуть підвищити свою компетентність у сфері стратегічного та антикризового управління.

РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ТЕМА 1.1. СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

План

- 1.1.1. Історія виникнення стратегічного управління.
- 1.1.2. Концепція стратегування.
- 1.1.3. Сутність і зміст стратегічного управління.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Кейс 1. Історія розвитку Starbucks.

Компанія Starbucks була заснована у 1971 році в Сіетлі, штат Вашингтон. Спочатку вона займалася продажем високоякісної кави та обладнання для її приготування. З часом Starbucks перетворилася на глобального гіганта у сфері кав'ярень, відкривши тисячі магазинів по всьому світу. У 1990-х роках компанія почала активно впроваджувати стратегічне управління для підтримки свого зростання та адаптації до різних ринків.

Завдання:

1. Вивчіть основні етапи розвитку стратегічного управління з 1950-х до 1990-х років. Які ключові події та теорії вплинули на формування стратегічного управління як дисципліни?
2. Проаналізуйте, як компанія Starbucks застосувала концепції стратегічного управління у 1990-х роках. Які конкретні кроки вони зробили для покращення своєї конкурентоспроможності та глобального розширення?
3. Порівняйте підходи до стратегічного управління у 1990-х роках з сучасними підходами. Які зміни відбулися у цій сфері, і як вони могли б вплинути на стратегію Starbucks сьогодні?

Кейс 2. Концепції стратегування компанії Apple.

Компанія Apple, заснована у 1976 році Стівом Джобсом, Стівом Возняком та Рональдом Вейном, відома своїми інноваційними продуктами та сильним брендом. У 1990-х роках компанія зіткнулася з серйозними фінансовими труднощами, але завдяки стратегічному управлінню та поверненню Стіва Джобса на посаду CEO у 1997 році, Apple змогла відновити свої позиції на ринку та стати однією з найбільших технологічних компаній у світі.

Завдання:

1. Дослідіть, як Apple використовувала концепцію стратегування для відновлення своєї конкурентоспроможності у кінці 1990-х років. Які стратегічні рішення були прийняті для досягнення цієї мети?
2. Проаналізуйте сутність і зміст стратегічного управління в Apple. Як компанія визначає свої стратегічні цілі та як вони впливають на її операційну діяльність?

3. Оцініть, як стратегічне управління вплинуло на успіх Apple у 2000-х роках. Які ключові фактори сприяли зростанню компанії та її інноваційній діяльності?

Зміст завдання самостійної роботи

1. Типи стратегій.
2. Процес стратегічного управління.
3. Інструменти стратегічного управління.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Оберіть відому компанію (наприклад, Google, Amazon, Tesla тощо) та дослідить її корпоративну стратегію. Які основні напрямки розвитку компанії? Як вони впливають на її конкурентоспроможність?

Завдання 2. Порівняйте бізнес-стратегії двох компаній у тій самій галузі (наприклад, Apple та Samsung у сфері смартфонів). Які підходи вони використовують для досягнення своїх цілей? Які з них є більш ефективними і чому?

Тематика рефератів/доповідей

1. Еволюція стратегічного управління: від військової стратегії до бізнесу.
2. Вплив економічних криз на розвиток стратегічного управління.
3. Роль провідних теоретиків у формуванні стратегічного управління.
4. Історичний аналіз стратегічного управління в різних галузях промисловості.
5. Порівняльний аналіз різних підходів до стратегування.
6. Стратегування в умовах невизначеності та ризику.
7. Інноваційні методи стратегування в сучасному бізнесі.
8. Вплив цифрових технологій на процес стратегування.
9. Основні компоненти стратегічного управління: аналіз та оцінка.
10. Стратегічне управління як інструмент підвищення конкурентоспроможності.
11. Впровадження стратегічного управління в малих та середніх підприємствах.
12. Роль лідерства в стратегічному управлінні.

Питання для самоконтролю

1. Які основні етапи розвитку стратегічного управління можна виділити з 1950-х до 1990-х років?
2. Які ключові події та теорії вплинули на формування стратегічного управління як дисципліни?
3. Як зміни в економічному середовищі вплинули на розвиток стратегічного управління?
4. Які відомі вчені та практики зробили значний внесок у розвиток стратегічного управління?
5. Що таке стратегування і які його основні елементи?
6. Які підходи до стратегування існують і як вони відрізняються один від одного?
7. Як стратегування допомагає компаніям досягати своїх довгострокових цілей?
8. Які інструменти та методи використовуються для стратегування в сучасних компаніях?
9. Що таке стратегічне управління і які його основні компоненти?
10. Як стратегічне управління відрізняється від тактичного та операційного управління?
11. Які етапи включає процес стратегічного управління?
12. Як стратегічне управління впливає на конкурентоспроможність компанії?
13. Які основні виклики стоять перед компаніями при впровадженні стратегічного управління?

Рекомендовані джерела

1. Артеменко Л. П. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник [Електронне видання]: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 17,2 Мбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 342 с.
6. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.
7. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса. 2019. 208 с.
8. Лейнванд П., Мейнарді Ч., Кляйнер А. Стратегія, що працює. Київ: Фабула. 2019, 256 с.
14. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

ТЕМА 1.2. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА МАКРОРІВНІ

План

- 1.2.1. Засади стратегічного управління на макrorівні.
- 1.2.2. Сутність стратегічного планування на макrorівні.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Кейс 1. Стратегічний менеджмент на макrorівні компанії ІКЕА.

Компанія ІКЕА є одним з найбільших світових постачальників меблів та товарів для дому. У 2000-х роках компанія почала активно розширювати свою діяльність на міжнародному рівні, відкриваючи магазини у різних країнах світу. Для успішного глобального розширення ІКЕА використовувала стратегічне управління на макrorівні, враховуючи різні економічні, політичні та культурні фактори.

Завдання:

1. Дослідить, які макроекономічні фактори вплинули на рішення ІКЕА розширюватися на міжнародні ринки. Як компанія враховувала ці фактори у своїй стратегії?
2. Проаналізуйте, як політичні та правові умови в різних країнах вплинули на стратегію глобального розширення ІКЕА. Які виклики та можливості виникли внаслідок цих умов?
3. Розгляньте процес стратегічного планування ІКЕА на макrorівні. Які етапи включає цей процес і які інструменти використовуються для аналізу зовнішнього середовища?
4. Проаналізуйте, як ІКЕА адаптувала свою стратегію до різних культурних та соціальних умов у різних країнах. Які конкретні приклади можна навести для ілюстрації цієї адаптації?

Кейс 2. Стратегічний менеджмент на макrorівні в галузі відновлюваної енергетики.

Галузь відновлюваної енергетики є однією з найдинамічніших і найважливіших для сучасної економіки. Компанії, що працюють у цій галузі, стикаються з численними викликами та можливостями, пов'язаними з політичними, економічними, соціальними та технологічними факторами. Наприклад, компанія Vestas, один з провідних виробників вітрових турбін, активно розширює свою діяльність на міжнародному рівні, враховуючи різні макроекономічні умови.

Завдання:

1. Дослідить, які макроекономічні фактори впливають на розвиток галузі відновлюваної енергетики. Як компанія Vestas враховує ці фактори у своїй стратегії?

2. Проаналізуйте, як політичні та правові умови в різних країнах впливають на стратегію глобального розширення Vestas. Які виклики та можливості виникають внаслідок цих умов?

3. Розгляньте процес стратегічного планування Vestas на макрорівні. Які етапи включає цей процес і які інструменти використовуються для аналізу зовнішнього середовища?

4. Проаналізуйте, як Vestas адаптує свою стратегію до різних культурних та соціальних умов у різних країнах. Які конкретні приклади можна навести для ілюстрації цієї адаптації?

Зміст завдання самостійної роботи

1. Інструменти стратегічного аналізу на макрорівні.
2. Вплив глобалізації на стратегічний менеджмент.
3. Виклики та можливості стратегічного управління на макрорівні.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Проведіть аналіз макроекономічного середовища для обраної країни, використовуючи інструменти PESTEL-аналізу (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори). Підготуйте звіт, який включає:

1. Опис кожного з факторів та їх вплив на економіку країни.
2. Висновки щодо можливостей та загроз для бізнесу в цій країні.

Завдання 2. Напишіть есе на тему «Вплив глобалізації на стратегічний менеджмент у міжнародних корпораціях». У вашому есе розгляньте:

1. Як глобалізація змінює підходи до стратегічного планування.
2. Приклади компаній, які успішно адаптували свої стратегії до глобалізованого ринку.
3. Виклики, з якими стикаються компанії в умовах глобалізації, та можливі шляхи їх подолання.

Завдання 3. Проведіть дослідження на тему “Виклики та можливості стратегічного управління на макрорівні в умовах економічної нестабільності”. Підготуйте презентацію, яка включає:

1. Огляд основних викликів, з якими стикаються уряди та великі корпорації.
2. Приклади успішних стратегій, які були впроваджені для подолання цих викликів.
3. Рекомендації щодо покращення стратегічного управління на макрорівні.

Тематика рефератів/доповідей

1. Роль урядів у стратегічному управлінні на макрорівні.
2. Економічні теорії та їх застосування у стратегічному управлінні на макрорівні.
3. Вплив міжнародних організацій на стратегічне управління на макрорівні.
4. Процес стратегічного планування на макрорівні.
5. Стратегічне планування в умовах економічної нестабільності.
6. Вплив технологічних інновацій на стратегічне планування на макрорівні.
7. Інструменти стратегічного аналізу на макрорівні.
8. Глобалізація та її вплив на стратегічний менеджмент на макрорівні.
9. Екологічна стійкість та стратегічне управління на макрорівні.

Питання для самоконтролю

1. Що таке стратегічне управління на макрорівні і які його основні принципи?
2. Які макроекономічні фактори впливають на стратегічне управління на макрорівні?
3. Як політичні та правові умови впливають на стратегічне управління на макрорівні?
4. Які основні етапи процесу стратегічного управління на макрорівні?
5. Що таке стратегічне планування на макрорівні і які його основні етапи?
6. Які методи та інструменти використовуються для стратегічного планування на макрорівні?
7. Як оцінюються результати стратегічного планування на макрорівні?
8. Які основні виклики виникають під час стратегічного планування на макрорівні?
9. Як глобалізація впливає на стратегічне управління на макрорівні?
10. Які екологічні та соціальні фактори слід враховувати при стратегічному управлінні на макрорівні?

Рекомендовані джерела

1. Артеменко Л. П. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник [Електронне видання]: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 17,2 Мбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 342 с.
2. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.

3. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса. 2019. 208 с.
4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
5. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Nesterova K., Prymachenko I., Kornilova O. Financial Strategy of Economic Entities in the Conditions of Transforming Economic Systems. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 01s. 2023. Pp. 107-114.
6. Kotlubay V.O., Redina Y.V., Primachenko I.F. Strategic priorities in management of innovative component development of current business. Review of transport economics and management. Дніпро: Дніпровський національний університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна. 2021. Вип. 5(21). С. 36-44.
7. Mikhno I., Koval V., Sedikova I., Kotlubai V. Digital Globalization in the International Development of Strategic Alliances. *Economics. Ecology. Socium*. 2022. Vol. 6. No 1. Pp. 11-21.

ТЕМА 1.3. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

План

- 1.3.1. Система стратегічного управління регіоном.
- 1.3.2. Процес розробки стратегічного плану розвитку регіону.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Кейс 1. Стратегічне управління розвитком Одеської області.

Одеська область є важливим регіоном України з великим потенціалом для розвитку завдяки своєму географічному розташуванню, портовій інфраструктурі та туристичним можливостям. Проте регіон стикається з викликами, такими як недостатній розвиток транспортної інфраструктури, екологічні проблеми та нерівномірний економічний розвиток. Місцева влада вирішила розробити стратегічний план розвитку області на наступні 10 років.

Завдання:

1. Проведіть SWOT-аналіз Одеської області.
2. Визначте основні сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для регіону.
3. На основі проведеного аналізу сформулюйте 3-5 стратегічних цілей для розвитку області.
4. Обґрунтуйте вибір кожної цілі.
5. Запропонуйте конкретні ініціативи та проекти, які допоможуть досягти визначених цілей.
6. Вкажіть очікувані результати та ключові показники ефективності (KPI) для кожної ініціативи.
7. Оцініть необхідні ресурси (фінансові, людські, матеріальні) для реалізації запропонованих ініціатив.
8. Запропонуйте можливі джерела фінансування.
9. Розробіть систему моніторингу та оцінки виконання стратегічного плану.
10. Визначте, як часто будуть проводитися оцінки та які методи будуть використовуватися.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Впровадження стратегічного плану розвитку регіону.
2. Оцінка ефективності стратегічного управління регіоном.
3. Коригування стратегічного плану розвитку регіону.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Питання для обговорення.

1. Які основні перешкоди виникають при впровадженні системи стратегічного управління в регіонах з обмеженими ресурсами?
2. Як можна подолати опір змінам з боку місцевих громад та бізнесу при впровадженні нових стратегій?
3. Які методи можна використовувати для забезпечення прозорості та підзвітності в процесі стратегічного управління?
4. Як впливати на політичні та економічні фактори, що можуть заважати ефективному стратегічному управлінню?
5. Які ризики пов'язані з централізацією або децентралізацією стратегічного управління регіоном?
6. Як забезпечити участь усіх зацікавлених сторін у процесі розробки стратегічного плану, враховуючи різні інтереси та пріоритети?
7. Які виклики виникають при зборі та аналізі даних для розробки стратегічного плану в умовах обмеженого доступу до інформації?
8. Як визначити реалістичні та досяжні цілі в умовах економічної нестабільності та невизначеності?
9. Які стратегії можна використовувати для залучення інвестицій у регіони з низьким рівнем економічного розвитку?
10. Як адаптувати стратегічний план до змінних умов та непередбачуваних обставин?

Тематика рефератів/доповідей

1. Основні компоненти системи стратегічного управління регіоном: теорія та практика.
2. Роль місцевих органів влади у стратегічному управлінні регіоном.
3. Вплив глобалізації на стратегічне управління регіонами.
4. Застосування інформаційних технологій у стратегічному управлінні регіоном.
5. Порівняльний аналіз систем стратегічного управління в різних країнах.
6. Етапи розробки стратегічного плану розвитку регіону: від аналізу до реалізації.
7. Методи та інструменти аналізу для розробки стратегічного плану розвитку регіону.
8. Залучення громадськості до процесу розробки стратегічного плану розвитку регіону.
9. Визначення пріоритетних напрямків розвитку регіону: підходи та методи.
10. Моніторинг та оцінка виконання стратегічного плану розвитку регіону.

Питання для самоконтролю

1. Що таке стратегічне управління регіоном і які його основні компоненти?
2. Які основні функції виконує система стратегічного управління регіоном?
3. Як можна оцінити ефективність стратегічного управління регіоном?
4. Які інструменти та методи використовуються для стратегічного управління регіоном?
5. Які основні виклики можуть виникнути при впровадженні системи стратегічного управління в регіоні?
6. Які етапи включає процес розробки стратегічного плану розвитку регіону?
7. Як визначити пріоритетні напрямки розвитку регіону?
8. Які методи аналізу використовуються для оцінки поточної ситуації в регіоні?
9. Як забезпечити узгодженість стратегічного плану з національними та міжнародними стратегіями розвитку?
10. Які ключові показники ефективності (KPI) можна використовувати для моніторингу виконання стратегічного плану?

Рекомендовані джерела

1. Артеменко Л. П. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник [Електронне видання]: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 17,2 Мбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 342 с.
2. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.
3. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса. 2019. 208 с.
4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
5. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Nesterova K., Prymachenko I., Kornilova O. Financial Strategy of Economic Entities in the Conditions of Transforming Economic Systems. Economic Affairs, Vol. 68, No. 01s. 2023. Pp. 107-114.
6. Kotlubay V.O., Redina Y.V., Primachenko I.F. Strategic priorities in management of innovative component development of current business. Review of transport economics and management. Дніпро: Дніпровський національний університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна. 2021. Вип. 5(21). С.

36-44.

7. Mikhno I., Koval V., Sedikova I., Kotlubai V. Digital Globalization in the International Development of Strategic Alliances. Economics. Ecology. Socium. 2022. Vol. 6. No 1. Pp. 11-21.

ТЕМА 1.4. СТРАТЕГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

План

- 1.4.1. Бізнес-модель організації.
- 1.4.2. Життєвий цикл організації.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Кейс 1. Бізнес-модель компанії Netflix.

Netflix починала як компанія з прокату DVD поштою, але згодом трансформувалася у провідну платформу для стрімінгу відео. Вона використовує модель підписки, де користувачі платять щомісячну плату за доступ до великої бібліотеки контенту.

Завдання:

1. Опишіть ключові елементи бізнес-моделі Netflix, використовуючи такі компоненти:
 - ціннісна пропозиція;
 - сегменти клієнтів;
 - канали;
 - відносини із клієнтами;
 - джерела доходу;
 - ключові ресурси;
 - ключові партнери;
 - ключові активності.
2. Проаналізуйте, як зміна бізнес-моделі з прокату DVD на стрімінг вплинула на стратегію компанії та її конкурентоспроможність.

Кейс 2. Життєвий цикл компанії Apple.

Apple Inc. пройшла через кілька етапів життєвого циклу, починаючи з заснування в гаражі, до становлення однією з найбільших технологічних компаній у світі. Вона пережила періоди швидкого зростання, кризи, відродження та стабільного розвитку.

Завдання:

1. Визначте основні етапи життєвого циклу Apple, використовуючи модель життєвого циклу організації (зародження, зростання, зрілість, спад).
2. Проаналізуйте ключові стратегії, які Apple використовувала на кожному етапі життєвого циклу для підтримки свого розвитку та конкурентоспроможності.
3. Обговоріть, які виклики можуть виникнути на етапі зрілості та як компанія може їх подолати.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Стратегічне планування та управління.
2. Інновації та конкурентоспроможність.
3. Управління змінами в організації.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Питання для обговорення.

1. Як Amazon використовує свою бізнес-модель для забезпечення конкурентної переваги на ринку?
2. Які ключові елементи бізнес-моделі Amazon дозволяють їй ефективно масштабуватися?
3. Як Amazon адаптує свою бізнес-модель до різних регіональних ринків?
4. Які ризики пов'язані з бізнес-моделлю Amazon і як компанія їх мінімізує?
5. Як інновації в логістиці та технологіях впливають на бізнес-модель Amazon?
6. Як бізнес-модель Zara дозволяє компанії швидко реагувати на зміни в модних тенденціях?
7. Які ключові елементи бізнес-моделі Zara забезпечують її успіх у сфері швидкої моди?
8. Як Zara управляє своїм ланцюгом постачання для підтримки ефективності та швидкості?
9. Які виклики стоять перед Zara у підтримці своєї бізнес-моделі в умовах глобалізації?
10. Як Zara використовує дані та аналітику для оптимізації своєї бізнес-моделі?
11. Які основні етапи життєвого циклу Google і які стратегії компанія використовувала на кожному етапі?
12. Як Google підтримує інновації та зростання на етапі зрілості?
13. Які виклики стоять перед Google на етапі зрілості і як компанія їх долає?
14. Як Google адаптує свою стратегію до змін у технологічному середовищі?
15. Які нові ринки та продукти Google розглядає для підтримки свого зростання?
16. Як Coca-Cola адаптувала свою стратегію на різних етапах життєвого циклу компанії?
17. Які ключові фактори успіху дозволили Coca-Cola залишатися конкурентоспроможною протягом десятиліть?
18. Як Coca-Cola реагує на зміни в споживчих вподобаннях та ринкових умовах?

19. Які виклики стоять перед Coca-Cola на етапі зрілості і як компанія їх долає?

20. Як Coca-Cola використовує брендинг та маркетинг для підтримки своєї позиції на ринку?

Тематика рефератів/доповідей

1. Інноваційні бізнес-моделі в епоху цифрової трансформації.
2. Порівняння традиційних та сучасних бізнес-моделей.
3. Бізнес-моделі стартапів проти великих корпорацій.
4. Вплив стейкхолдерів на формування бізнес-моделі.
5. Стійкі бізнес-моделі: Як компанії інтегрують екологічні та соціальні аспекти у свою діяльність.
6. Етапи життєвого циклу організації.
7. Стратегії зростання на різних етапах життєвого циклу: Як компанії адаптують свої стратегії в залежності від стадії розвитку.
8. Виклики та можливості на кожному етапі життєвого циклу.
9. Роль лідерства на різних етапах життєвого циклу.
10. Приклади успішних компаній на різних етапах життєвого циклу.

Питання для самоконтролю

1. Що таке бізнес-модель і які її основні компоненти?
2. Як цифрова трансформація впливає на сучасні бізнес-моделі?
3. Які переваги та недоліки мають традиційні бізнес-моделі порівняно з сучасними?
4. Як стейкхолдери впливають на формування бізнес-моделі організації?
5. Які приклади стійких бізнес-моделей ви можете навести?
6. Які основні етапи життєвого циклу організації?
7. Які стратегії зростання можуть бути застосовані на різних етапах життєвого циклу?
8. Які виклики та можливості виникають на кожному етапі життєвого циклу організації?
9. Як змінюються вимоги до лідерства на різних етапах життєвого циклу організації?
10. Які приклади успішних компаній на різних етапах життєвого циклу ви можете навести?

Рекомендовані джерела

1. Артеменко Л. П. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник [Електронне видання]: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 17,2 Мбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського.

2021. 342 с.

2. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 376 с.

3. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. Вісник економічної науки України. 2021. № 1(40). С. 74-79.

4. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.

5. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса. 2019. 208 с.

6. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

7. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Nesterova K., Prymachenko I., Kornilova O. Financial Strategy of Economic Entities in the Conditions of Transforming Economic Systems. Economic Affairs, Vol. 68, No. 01s. 2023. Pp. 107-114.

8. Kotlubay V.O., Redina Y.V., Primachenko I.F. Strategic priorities in management of innovative component development of current business. Review of transport economics and management. Дніпро: Дніпровський національний університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна. 2021. Вип. 5(21). С. 36-44.

ТЕМА 1.5. КАТЕГОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ЦІЛЕВСТАНОВЛЕННЯ

План

- 1.5.1. Визначення напрямку розвитку бізнесу.
- 1.5.2. Поняття та формулювання місії і бачення бізнесу.
- 1.5.3. Цілі бізнес-структур.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Кейс 3. Стратегічне цілевстановлення для компанії «Mercedes-Benz».

Компанія «Mercedes-Benz» – один із лідерів в автомобільній промисловості, відома своїми розкішними та високотехнологічними транспортними засобами. Протягом багатьох років компанія встановлює стандарти у сфері інновацій та якості.

Завдання:

1. Проаналізуйте поточний стан ринку автомобільної промисловості. Визначте основні тенденції та виклики, з якими стикається компанія «Mercedes-Benz». З'ясуйте, які зміни очікуються в найближчі роки та як вони можуть вплинути на діяльність компанії.
2. Запропонуйте три можливі напрямки розвитку для «Mercedes-Benz». Обґрунтуйте свій вибір, враховуючи ринкові тенденції та потенційні можливості для зростання.
3. Сформулюйте місію компанії «Mercedes-Benz». Відобразіть основні цінності та принципи, які мають бути представлені в місії компанії.
4. Розробіть бачення компанії на наступні 5 років. Визначте стратегічні цілі, які потрібно досягти, щоб реалізувати це бачення.
5. Визначте три ключові стратегічні цілі для «Mercedes-Benz» на найближчі 3 роки. Проаналізуйте, як ці цілі допоможуть компанії досягти свого бачення та які кроки необхідно здійснити для їх реалізації.
6. Розробіть план дій для досягнення кожної з цих цілей. Визначте необхідні ресурси та заходи, які будуть потрібні для досягнення поставлених цілей.

Кейс 4. Стратегічне цілевстановлення для компанії «Prada».

Компанія «Prada» – відомий світовий бренд, який спеціалізується на виробництві розкішного одягу, аксесуарів та взуття. Зважаючи на багаторічний досвід і бездоганну репутацію, компанія прагне зберігати інноваційний підхід та розширювати свою присутність на міжнародному ринку.

Завдання:

1. Оцініть конкурентне середовище на ринку розкішного одягу та аксесуарів. Визначте основних конкурентів компанії «Prada» та їхні сильні й слабкі сторони. Як це впливає на стратегію компанії?

2. Запропонуйте три інноваційні продукти або послуги для «Prada». Враховуючи сучасні ринкові тенденції, запропонуйте нові продукти або послуги, які можуть залучити нових клієнтів та підвищити лояльність існуючих.

3. Сформулюйте нову стратегію бренду для компанії «Prada». Включіть в неї основні цінності та принципи, які компанія повинна відображати у своїй діяльності.

4. Розробіть довгострокову стратегію розвитку компанії на наступні 5 років. Які ключові ринкові позиції планує зайняти «Prada» та які ресурси будуть необхідні для досягнення цього?

5. Визначте три пріоритетні цілі для компанії на найближчі 3 роки. Проаналізуйте, як ці цілі сприятимуть реалізації довгострокової стратегії розвитку компанії.

6. Створіть детальний план дій для досягнення кожної з цих цілей. Визначте необхідні ресурси, відповідальних осіб та ключові етапи реалізації.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища.
2. Внутрішній стратегічний аналіз.
3. Формулювання та вибір стратегії.
4. Оцінка та контроль стратегічного плану.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Питання для обговорення на базі різних компаній.

1. Як Apple визначає свої стратегічні напрямки розвитку, враховуючи швидкі зміни в технологічному секторі? Які нові ринки або продукти компанія може розглянути для подальшого зростання?

2. Як Tesla адаптує свої стратегії розвитку для підтримки лідерства на ринку електромобілів? Які виклики стоять перед компанією у зв'язку з глобальним переходом до відновлюваних джерел енергії?

3. Як Amazon визначає свої стратегічні напрямки розвитку в умовах зростаючої конкуренції в електронній комерції? Які нові послуги або ринки можуть бути цікавими для компанії?

4. Як місія Google «організувати світову інформацію та зробити її загальнодоступною та корисною» впливає на її стратегічні рішення? Як бачення компанії змінюється з часом?

5. Як місія Nike «принести натхнення та інновації кожному спортсмену у світі» відображається у її продуктах та маркетингових стратегіях? Як бачення компанії допомагає їй залишатися лідером у спортивній індустрії?

6. Як місія Patagonia «побудувати найкращий продукт, не завдаючи непотрібної шкоди, використовувати бізнес для натхнення та впровадження

рішень для екологічної кризи» впливає на її бізнес-модель та стратегії розвитку?

7. Які стратегічні цілі Microsoft встановила для себе на найближчі роки? Як ці цілі допомагають компанії залишатися конкурентоспроможною в галузі програмного забезпечення та хмарних технологій?

8. Які стратегічні цілі Starbucks встановила для розширення своєї присутності на міжнародних ринках? Як компанія планує досягти цих цілей, враховуючи культурні та економічні відмінності?

9. Які стратегічні цілі Unilever встановила для досягнення сталого розвитку? Як ці цілі впливають на її операційну діяльність та взаємодію з постачальниками та споживачами?

Тематика рефератів/доповідей

1. Аналіз стратегічних напрямків розвитку бізнесу в умовах глобалізації.
2. Вплив інноваційних технологій на визначення напрямку розвитку бізнесу.
3. Стратегії диверсифікації: переваги та ризики для сучасних компаній.
4. Роль конкурентного аналізу у визначенні стратегічних напрямків розвитку бізнесу.
5. Вплив екологічних трендів на стратегічні рішення компаній.
6. Роль місії та бачення у формуванні корпоративної культури.
7. Порівняльний аналіз місій та бачень провідних світових компаній.
8. Вплив місії та бачення на довгострокову стратегію компанії.
9. Процес розробки місії та бачення: кращі практики та помилки.
10. Як місія та бачення допомагають компаніям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.
11. Встановлення стратегічних цілей: методи та інструменти.
12. Вплив стратегічних цілей на операційну діяльність компанії.
13. Моніторинг та оцінка досягнення стратегічних цілей: кращі практики.
14. Адаптація стратегічних цілей у відповідь на зміни в ринковому середовищі.
15. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на встановлення стратегічних цілей.

Питання для самоконтролю

1. Які основні фактори впливають на вибір напрямку розвитку бізнесу?
2. Як аналіз ринку допомагає у визначенні стратегічних напрямків розвитку бізнесу?
3. Які методи використовуються для оцінки потенційних напрямків розвитку бізнесу?
4. Як глобальні тенденції, такі як цифровізація та екологічна стійкість, впливають на визначення напрямку розвитку бізнесу?
5. У чому полягає різниця між місією та баченням компанії?

6. Які основні елементи повинні бути включені у формулювання місії компанії?

7. Як місія та бачення компанії можуть впливати на її корпоративну культуру та репутацію?

8. Чому важливо регулярно переглядати та оновлювати місію та бачення компанії?

9. Які критерії повинні враховуватися при встановленні стратегічних цілей для бізнес-структур?

10. Як компанії можуть забезпечити узгодженість між своїми стратегічними цілями та операційною діяльністю?

Рекомендовані джерела

1. Артеменко Л. П. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник [Електронне видання]: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 17,2 Мбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 342 с.

2. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 440 с.

3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса, 2020. 143 с.

4. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса, 2019. 208 с.

5. Прийняття управлінських рішень: Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. Спеціальності «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.О. Кравченко, В. Я. Голюк. Електронні текстові дані (1 файл: 120 Кбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 55 с.

6. Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія. К.: Фабула, 2019. 324 с.

7. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

ТЕМА 1.6. КОНКУРЕНЦІЯ ТА СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

План

1.6.1. Сутність та види стратегій розвитку бізнесу.

1.6.2. Конкурентні переваги і вибір конкурентної стратегії розвитку бізнесу.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Кейс 1. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності для компанії «Tesla».

«Tesla» - це провідна компанія у сфері електромобілів та відновлюваної енергетики, відома своїми інноваційними підходами та високоякісними продуктами. Компанія стикається з посиленням конкуренції з боку традиційних автовиробників, які також починають випускати електромобілі.

Завдання:

1. Проаналізуйте поточну стратегію розвитку «Tesla». Які основні види стратегій розвитку бізнесу ви можете виділити?

2. Запропонуйте три можливі стратегії розвитку для «Tesla». Обґрунтуйте свій вибір, враховуючи поточні ринкові умови та конкурентне середовище.

3. Визначте основні конкурентні переваги «Tesla». Як ці переваги допомагають компанії залишатися конкурентоспроможною?

4. Запропонуйте конкурентну стратегію для «Tesla», яка дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку. Обґрунтуйте свій вибір, враховуючи аналіз конкурентів та ринкові тенденції.

Додаткові питання для обговорення:

• Як зміни в законодавстві щодо екологічних стандартів можуть вплинути на конкурентоспроможність «Tesla»?

• Які ризики можуть виникнути при реалізації запропонованих стратегій, і як їх можна мінімізувати?

• Як компанія може використовувати інновації для підтримки та зміцнення своїх конкурентних переваг?

Кейс 2. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності для компанії «Nike».

«Nike» - це одна з провідних світових компаній у сфері спортивного одягу та взуття. Компанія відома своїми інноваційними продуктами та сильним брендом. Однак, «Nike» стикається з посиленням конкуренції з боку інших глобальних брендів, таких як Adidas та Under Armour.

Завдання:

1. Проаналізуйте поточну стратегію розвитку «Nike». Які основні види стратегій розвитку бізнесу ви можете виділити?

2. Запропонуйте три можливі стратегії розвитку для «Nike». Обґрунтуйте свій вибір, враховуючи поточні ринкові умови та конкурентне середовище.

3. Визначте основні конкурентні переваги «Nike». Як ці переваги допомагають компанії залишатися конкурентоспроможною?

4. Запропонуйте конкурентну стратегію для «Nike», яка дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку. Обґрунтуйте свій вибір, враховуючи аналіз конкурентів та ринкові тенденції.

Додаткові питання для обговорення:

- Як зміни в споживчих вподобаннях можуть вплинути на конкурентоспроможність «Nike»?

- Які ризики можуть виникнути при реалізації запропонованих стратегій, і як їх можна мінімізувати?

- Як компанія може використовувати інновації та технології для підтримки та зміцнення своїх конкурентних переваг?

Зміст завдання самостійної роботи

1. Аналіз конкурентного середовища.

2. Розробка та впровадження конкурентної стратегії.

3. Оцінка ефективності конкурентної стратегії.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності компаній «Apple» та «Samsung».

«Apple» та «Samsung» - це дві провідні компанії у сфері технологій, які конкурують між собою на глобальному ринку смартфонів, планшетів та інших електронних пристроїв. Обидві компанії мають свої унікальні стратегії розвитку та конкурентні переваги.

Завдання:

1. Проаналізуйте поточні стратегії розвитку «Apple» та «Samsung». Які основні види стратегій розвитку бізнесу використовують ці компанії?

2. Порівняйте стратегії розвитку «Apple» та «Samsung». Які схожості та відмінності ви можете виділити?

3. Визначте основні конкурентні переваги «Apple» та «Samsung». Як ці переваги допомагають кожній з компаній залишатися конкурентоспроможною?

4. Порівняйте конкурентні стратегії «Apple» та «Samsung». Які підходи використовують ці компанії для зміцнення своїх позицій на ринку?

Завдання 2. Питання для обговорення.

1. Як стратегії розвитку «McDonald's» та «Burger King» відрізняються одна від одної? Які підходи використовують ці компанії для залучення клієнтів?
2. Які інноваційні підходи використовують «Tesla» та «Toyota» для підтримки своєї конкурентоспроможності на ринку електромобілів?
3. Як «Nike» та «Adidas» формують свої маркетингові стратегії для залучення різних сегментів споживачів?
4. Які стратегії ціноутворення використовують «Amazon» та «Walmart» для збереження конкурентних позицій на ринку електронної комерції?
5. Як «Starbucks» та «Dunkin' Donuts» адаптують свої бізнес-моделі для різних регіональних ринків?
6. Які підходи до сталого розвитку використовують «Unilever» та «Procter & Gamble»? Як ці підходи впливають на їхню репутацію та конкурентоспроможність?
7. Як «Microsoft» та «Google» конкурують у сфері хмарних технологій? Які стратегії використовують ці компанії для залучення корпоративних клієнтів?
8. Які фактори впливають на вибір стратегій розвитку «Coca-Cola» та «PepsiCo»? Як ці компанії реагують на зміни в споживчих вподобаннях?
9. Як «Uber» та «Lyft» конкурують на ринку послуг таксі? Які інновації та технології використовують ці компанії для залучення водіїв та пасажирів?

Тематика рефератів/доповідей

1. Аналіз стратегій зростання: вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція та диверсифікація.
2. Стратегії виходу на нові ринки: переваги та ризики.
3. Роль інновацій у стратегіях розвитку бізнесу.
4. Стратегії злиття та поглинання: вплив на конкурентоспроможність компанії.
5. Порівняльний аналіз стратегій розвитку бізнесу в різних галузях.
6. Визначення та оцінка конкурентних переваг компанії.
7. Стратегії лідерства за витратами: приклади успішних компаній.
8. Стратегії диференціації: як компанії створюють унікальні пропозиції для ринку.
9. Стратегії фокусування: переваги та виклики для нішевих ринків.
10. Вплив цифрових технологій на конкурентні стратегії сучасних компаній.

Питання для самоконтролю

1. Які основні види стратегій розвитку бізнесу ви знаєте? Наведіть приклади.

2. У чому полягає різниця між стратегією зростання та стратегією стабілізації?
3. Як вертикальна інтеграція може вплинути на конкурентоспроможність компанії?
4. Які переваги та ризики пов'язані зі стратегією диверсифікації?
5. Як компанії можуть використовувати інновації для розвитку свого бізнесу?
6. Що таке конкурентна перевага і як її можна досягти?
7. Які основні стратегії конкурентної переваги ви знаєте? Наведіть приклади.
8. Як стратегія лідерства за витратами може допомогти компанії залишатися конкурентоспроможною?
9. У чому полягає стратегія диференціації і як вона може бути реалізована?
10. Як компанії можуть використовувати стратегію фокусування для досягнення успіху на нішевих ринках?

Рекомендовані джерела

1. Артеменко Л. П. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник [Електронне видання]: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування». КПП ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 17,2 Мбайт). Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 2021. 342 с.
2. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2019. 376 с.
3. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. Вісник економічної науки України. 2021. № 1(40). С. 74-79.
4. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. К.: Центр навчальної літератури. 2019. 440 с.
5. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса. 2019. 208 с.
6. Лейнванд П., Мейнарді Ч., Кляйнер А. Стратегія, що працює. К.: Фабула. 2019, 256 с.
7. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат. 2020. 424 с.
8. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с.
9. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

ТЕМА 1.7. СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ АГЕНТІВ

План

- 1.7.1. Основні підходи до розробки стратегії.
- 1.7.2. Процес стратегічного планування.
- 1.7.3. Стратегічні альтернативи розвитку бізнес-агентів.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Кейс 1. Стратегічне планування в компанії «Amazon»

«Amazon» - це одна з найбільших компаній у світі, яка займається електронною комерцією, хмарними обчисленнями, цифровим потоковим передаванням та штучним інтелектом. Компанія відома своїм інноваційним підходом до бізнесу та постійним розширенням на нові ринки.

Завдання:

1. Проаналізуйте основні підходи до розробки стратегії, які використовує «Amazon». Які з них є найбільш ефективними для компанії?
2. Запропонуйте альтернативні підходи до розробки стратегії, які «Amazon» може використовувати для подальшого розвитку.
3. Опишіть процес стратегічного планування в «Amazon». Які етапи включає цей процес?
4. Визначте ключові фактори успіху стратегічного планування в «Amazon». Як компанія забезпечує ефективність цього процесу?
5. Визначте основні стратегічні альтернативи, які «Amazon» може розглянути для подальшого розвитку. Які з них є найбільш перспективними?
6. Проаналізуйте ризики та переваги кожної з запропонованих стратегічних альтернатив. Які з них ви б рекомендували для реалізації і чому?

Додаткові питання для обговорення:

- Як зміни в глобальній економіці можуть вплинути на стратегічне планування «Amazon»?
- Які інновації та технології можуть допомогти «Amazon» залишатися лідером на ринку?
- Як компанія може адаптувати свої стратегії до змін у споживчих вподобаннях та поведінці?

Кейс 2. Стратегічне планування в компанії Tesla, Inc.

Компанія Tesla, Inc. є одним з лідерів у галузі електромобілів та енергетичних рішень. Вона постійно стикається з викликами, пов'язаними з інноваціями, конкуренцією та регуляторними змінами. Ваше завдання - розробити стратегічний план для Tesla на наступні 5 років, враховуючи поточні тенденції та виклики.

Завдання:

1. Аналіз зовнішнього середовища:

- Проведіть PESTEL-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори), щоб визначити основні зовнішні фактори, що впливають на діяльність Tesla.

- Виконайте аналіз конкурентів, використовуючи модель Портера “П’ять сил”.

2. Аналіз внутрішнього середовища:

- Проведіть SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози) для визначення внутрішніх факторів, що впливають на компанію.

- Оцініть ресурси та компетенції компанії, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей.

3. Формулювання стратегії:

- Визначте стратегічні цілі компанії на наступні 5 років. Цілі повинні бути SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі).

- Розробіть стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

4. Реалізація стратегії:

- Опишіть основні кроки та дії, необхідні для реалізації стратегій.

- Визначте необхідні ресурси (фінансові, людські, технологічні) та розробіть план їх залучення та використання.

5. Оцінка та контроль:

- Розробіть систему моніторингу та оцінки виконання стратегічного плану.

- Визначте ключові показники ефективності (KPI), які будуть використовуватися для оцінки прогресу та успіху.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Впровадження стратегічного плану.
2. Оцінка та коригування стратегічного плану.
3. Виклики та проблеми стратегічного планування.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Питання для обговорення.

1. Як компанія **Apple Inc.** використовує підхід до інноваційного лідерства у своїй стратегії? Які переваги та ризики цього підходу?

2. Які підходи до розробки стратегії використовує **Samsung Electronics** для збереження своєї конкурентоспроможності на ринку споживчої електроніки?

3. Як **Tesla, Inc.** інтегрує стратегії сталого розвитку у свої бізнес-процеси? Які результати це приносить?

4. Які етапи стратегічного планування використовує **Amazon** для розширення своєї глобальної присутності? Як компанія адаптує свої стратегії до різних ринків?

5. Як **Microsoft** здійснює процес стратегічного планування для розвитку своїх хмарних сервісів? Які ключові фактори успіху?

6. Які методи стратегічного планування застосовує **Google** для підтримки інновацій та зростання в умовах високої конкуренції?

7. Які стратегічні альтернативи розглядає **Netflix** для збереження своєї лідерської позиції на ринку стрімінгових сервісів? Як компанія реагує на нових конкурентів?

8. Як **Coca-Cola** використовує стратегії диверсифікації для розширення свого продуктового портфеля? Які нові ринки компанія освоює?

9. Які стратегічні альтернативи розвитку розглядає **Nike** для збільшення своєї частки на ринку спортивного одягу та взуття? Як компанія адаптується до змін у споживчих вподобаннях?

Тематика рефератів/доповідей

1. Інноваційне лідерство як стратегічний підхід: приклад Apple Inc.
2. Конкурентні стратегії в умовах глобалізації: аналіз підходів Samsung Electronics.
3. Стратегія сталого розвитку: як Tesla, Inc. інтегрує екологічні принципи у свою діяльність.
4. Аналіз підходів до розробки стратегії в компанії Amazon: від онлайн-ритейлера до технологічного гіганта.
5. Стратегічне управління в умовах високої конкуренції: досвід Google.
6. Етапи стратегічного планування в компанії Microsoft: від розробки до реалізації.
7. Стратегічне планування в умовах невизначеності: як Netflix адаптує свої стратегії до змін на ринку.
8. Процес стратегічного планування в компанії Coca-Cola: від глобальної стратегії до локальних ринків.
9. Роль стратегічного планування у розвитку хмарних сервісів: приклад Amazon Web Services (AWS).
10. Стратегічне планування в умовах цифрової трансформації: досвід IBM.
11. Диверсифікація як стратегічна альтернатива: приклад компанії Disney.
12. Стратегії зростання на нових ринках: як Starbucks розширює свою присутність у світі.
13. Альтернативні стратегії розвитку в умовах кризи: досвід компанії Ford.
14. Стратегічні альянси та партнерства: як Nike співпрацює з іншими брендами для розширення ринку.
15. Інноваційні стратегії розвитку в умовах високої конкуренції: приклад компанії Intel.

Питання для самоконтролю

1. Що таке стратегічне планування і чому воно є важливим для економічних агентів?
2. Які основні підходи до розробки стратегії ви знаєте? Наведіть приклади компаній, що використовують ці підходи.
3. Як підхід до інноваційного лідерства впливає на конкурентоспроможність компанії?
4. Які переваги та недоліки має підхід до стратегічного планування, орієнтований на ринок?
5. Які основні етапи процесу стратегічного планування? Опишіть кожен з них.
6. Як аналіз зовнішнього середовища (PESTEL-аналіз) впливає на процес стратегічного планування?
7. Що таке SWOT-аналіз і як він використовується у стратегічному плануванні?
8. Які ключові фактори успіху необхідно враховувати при реалізації стратегічного плану?
9. Які стратегічні альтернативи розвитку можуть розглядати бізнес-агенти в умовах високої конкуренції?
10. Як компанії можуть використовувати стратегії диверсифікації для зменшення ризиків та збільшення прибутковості?

Рекомендовані джерела

1. Артеменко Л. П. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник [Електронне видання]: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 17,2 Мбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 342 с.
2. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2019. 376 с.
3. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса. 2019. 208 с.
4. Лейнванд П., Мейнарді Ч., Кляйнер А. Стратегія, що працює. К.: Фабула. 2019, 256 с.
5. Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія. К.: Фабула, 2019. 324 с.
6. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

ТЕМА 1.8. ЗОВНІШНЄ ТА ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-АГЕНТІВ

План

1.8.1. Зовнішнє та внутрішнє середовище бізнес-агентів.

1.8.2. SWOT-аналіз і його застосування при оцінці стратегічних позицій бізнес-агентів.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Кейс 1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії «Укрзалізниця».

“Укрзалізниця” є однією з найбільших державних компаній в Україні, яка забезпечує залізничні перевезення пасажирів та вантажів. Ваша задача - провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії.

Завдання:

1. Зовнішнє середовище:

- Визначте основні макроекономічні фактори, що впливають на діяльність “Укрзалізниці” (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти).
- Проаналізуйте конкурентне середовище, визначте основних конкурентів та їхні стратегії.

2. Внутрішнє середовище:

- Оцініть внутрішні ресурси та можливості компанії (фінансові, людські, технологічні).
- Визначте сильні та слабкі сторони компанії.

Кейс 2. SWOT-аналіз компанії «Нафтогаз України».

“Нафтогаз України” є провідною державною компанією в енергетичному секторі України. Ваша задача - провести SWOT-аналіз для оцінки стратегічних позицій компанії.

Завдання:

1. Визначте основні сильні сторони компанії, які дають їй конкурентну перевагу на ринку.
2. Визначте основні слабкі сторони компанії, які можуть обмежувати її розвиток.
3. Проаналізуйте зовнішні можливості, які компанія може використати для свого зростання.
4. Визначте основні загрози з боку зовнішнього середовища, які можуть вплинути на діяльність компанії.

Зміст завдання самостійної роботи

1. PEST-аналіз і його застосування при оцінці зовнішнього середовища бізнес-агентів.
2. Аналіз конкурентного середовища за моделлю Портера.
3. Внутрішній аналіз бізнес-агентів: ресурси та можливості.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Кейс 5. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії «Xiaomi».

Компанія «Xiaomi» є одним із лідерів на ринку електроніки та мобільних технологій. Ваше завдання – провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії.

Завдання:

1. Зовнішнє середовище:
 - визначте основні макроекономічні фактори, що впливають на діяльність «Xiaomi» (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти);
 - проаналізуйте конкурентне середовище, визначте основних конкурентів та їхні стратегії.
2. Внутрішнє середовище:
 - оцініть внутрішні ресурси та можливості компанії (фінансові, людські, технологічні);
 - визначте сильні та слабкі сторони компанії.

Додаткові питання для обговорення:

Як зміни в глобальних технологічних трендах можуть вплинути на стратегію «Xiaomi»? Розгляньте вплив новітніх розробок та технологічних змін на компанію.

Які ризики можуть виникнути при реалізації запропонованих напрямків розвитку, і як їх можна мінімізувати? Оцініть можливі ризики та запропонуйте стратегії їхнього зменшення.

Завдання 2. SWOT-аналіз компанії «Coca-Cola».

Компанія «Coca-Cola» є одним із найбільших виробників безалкогольних напоїв у світі. Ваша задача - провести SWOT-аналіз для оцінки стратегічних позицій компанії.

Завдання:

- Визначте основні сильні сторони компанії, які дають їй конкурентну перевагу на ринку.
- Визначте основні слабкі сторони компанії, які можуть обмежувати її розвиток.
- Проаналізуйте зовнішні можливості, які компанія може використати для свого зростання.

- Визначте основні загрози з боку зовнішнього середовища, які можуть вплинути на діяльність компанії.

Тематика рефератів/доповідей

1. Аналіз макроекономічних факторів, що впливають на діяльність бізнес-агентів в Україні.
2. Вплив політичних змін на бізнес-середовище: приклади з української практики.
3. Соціальні та культурні фактори, що впливають на розвиток бізнесу в Україні.
4. Технологічні інновації та їхній вплив на внутрішнє середовище компаній.
5. Екологічні виклики та можливості для бізнесу: аналіз українських компаній.
6. Правові аспекти функціонування бізнесу в Україні: основні виклики та можливості.
7. Внутрішні ресурси та можливості компаній: як ефективно використовувати людські та фінансові ресурси.
8. Організаційна культура та її вплив на ефективність бізнес-агентів.
9. Методологія проведення SWOT-аналізу: теоретичні основи та практичні приклади.
10. SWOT-аналіз українських державних компаній: приклад “Укрзалізниці”.
11. SWOT-аналіз у стратегічному плануванні: приклад компанії “Нафтогаз України”.
12. Використання SWOT-аналізу для оцінки конкурентних переваг малого та середнього бізнесу в Україні.
13. Аналіз сильних та слабких сторін українських ІТ-компаній за допомогою SWOT-аналізу.
14. Можливості та загрози для українських аграрних компаній: SWOT-аналіз.
15. SWOT-аналіз як інструмент для прийняття стратегічних рішень у кризових умовах.
16. Порівняльний SWOT-аналіз міжнародних та українських компаній: виявлення ключових відмінностей.

Питання для самоконтролю

1. Які основні компоненти зовнішнього середовища бізнес-агентів?
2. Як політичні фактори можуть впливати на діяльність бізнес-агентів?
3. Які економічні фактори слід враховувати при аналізі зовнішнього середовища компанії?
4. Як соціальні та культурні фактори впливають на бізнес-середовище?

5. Які технологічні зміни можуть вплинути на внутрішнє середовище компанії?
6. Які екологічні фактори слід враховувати при аналізі зовнішнього середовища бізнес-агентів?
7. Які правові аспекти можуть впливати на діяльність бізнес-агентів?
8. Що таке SWOT-аналіз і які його основні компоненти?
9. Як визначити сильні сторони компанії при проведенні SWOT-аналізу?
10. Які методи можна використовувати для виявлення можливостей та загроз у зовнішньому середовищі компанії?

Рекомендовані джерела

1. Артеменко Л. П. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник [Електронне видання]: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування». КПП ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 17,2 Мбайт). Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 2021. 342 с.
2. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2019. 376 с.
3. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 440 с.
4. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса. 2019. 208 с.
5. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

ТЕМА 1.9. КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

План

- 1.9.1. Роль контролю в управлінні організацією.
- 1.9.2. Види контролю.
- 1.9.3. Етапи процесу контролю.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Кейс 1. Контроль в системі стратегічного менеджменту компанії Toyota Motor Corporation.

Toyota відома своєю системою виробництва, яка включає принципи «кайдзен» (постійне вдосконалення) та «джідока» (автоматизація з людським дотиком). Ваша задача - дослідити, як контроль відіграє ключову роль у підтримці цих принципів та забезпеченні високої якості продукції.

Запитання:

1. Як Toyota використовує контроль для підтримки своїх виробничих процесів?
2. Які інструменти контролю використовуються для забезпечення якості продукції?
3. Як контроль сприяє досягненню стратегічних цілей компанії?
1. Які види контролю (попередній, поточний, заключний) використовуються в Toyota?
2. Як кожен з цих видів контролю впливає на ефективність виробництва?
3. Наведіть приклади конкретних заходів контролю, що застосовуються на кожному етапі.

Проаналізуйте, як ефективна система контролю допомагає Toyota залишатися лідером у автомобільній промисловості. Обговоріть, які уроки можуть бути застосовані іншими компаніями для покращення їхніх систем контролю.

Кейс 2. Контроль у системі стратегічного менеджменту компанії «Louis Vuitton».

Компанія «Louis Vuitton» відома своєю розкішною продукцією, яка включає сумки, аксесуари, взуття та одяг. Компанія стикається з викликами у забезпеченні високої якості продукції та дотриманні строків виробництва. Зростаючий попит на продукцію «Louis Vuitton» вимагає від компанії ефективного контролю за всіма етапами виробничого процесу, від постачання сировини до кінцевого складання продукції.

Завдання:

1. Аналіз системи контролю:

- Опишіть існуючу систему контролю якості у «Louis Vuitton». Які основні етапи контролю використовуються на різних етапах виробництва?

○ Які інструменти та методи контролю використовуються для забезпечення якості продукції?

2. Виявлення проблем:

○ Визначте основні проблеми, з якими стикається «Louis Vuitton» у процесі контролю якості та дотримання строків виробництва.

○ Проаналізуйте причини цих проблем та їхній вплив на загальну ефективність компанії.

3. Розробка стратегії покращення:

○ Запропонуйте стратегії та заходи для покращення системи контролю у «Louis Vuitton».

○ Як можна інтегрувати нові технології та методи для підвищення ефективності контролю?

4. Оцінка ефективності:

○ Розробіть критерії оцінки ефективності запропонованих заходів.

○ Як можна виміряти успішність впроваджених змін у системі контролю?

Додаткові питання для обговорення:

1. Як зміни у споживчих вподобаннях можуть вплинути на стратегію «Louis Vuitton»? Розгляньте вплив нових трендів та змін у перевагах клієнтів на компанію.

2. Які ризики можуть виникнути при впровадженні запропонованих стратегій, і як їх можна мінімізувати? Оцініть можливі ризики та запропонуйте стратегії для їхнього зменшення.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Інструменти та методи контролю.
2. Виклики та проблеми контролю.
3. Контроль в умовах невизначеності.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Питання для обговорення.

1. Як контроль впливає на досягнення стратегічних цілей компанії Apple?
2. Які методи контролю використовує Amazon для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів?
3. Як контроль допомагає Google підтримувати інноваційність та ефективність своїх проєктів?
4. Які види контролю використовує Microsoft для управління своїми глобальними операціями?
5. Як внутрішній та зовнішній контроль впливають на діяльність компанії Coca-Cola?
6. Які переваги та недоліки різних видів контролю можна спостерігати в діяльності компанії Samsung?

7. Які етапи процесу контролю використовує Tesla для забезпечення якості своїх електромобілів?

8. Як компанія Nike впроваджує процес контролю для управління своїм ланцюгом постачання?

9. Які ключові етапи процесу контролю можна виділити в діяльності компанії Toyota?

Тематика рефератів/доповідей

1. Вплив контролю на ефективність управління організацією.
2. Контроль як інструмент забезпечення відповідності стратегії та операцій.
3. Психологічні аспекти контролю в управлінні.
4. Порівняльний аналіз різних видів контролю.
5. Використання новітніх технологій для підвищення ефективності контролю.
6. Контроль як частина системи управління ризиками.
7. Етапи процесу контролю: від планування до коригування: Детальний розгляд кожного етапу процесу контролю.
8. Методи оцінки ефективності контролю.
9. Практичні аспекти та виклики при впровадженні системи контролю.

Питання для самоконтролю

1. Які основні функції контролю в управлінні організацією?
2. Як контроль сприяє досягненню стратегічних цілей організації?
3. Які психологічні аспекти контролю можуть впливати на мотивацію працівників?
4. Які основні види контролю існують в організації?
5. Чим відрізняється оперативний контроль від стратегічного?
6. Як фінансовий контроль впливає на загальну ефективність організації?
7. Які основні етапи процесу контролю?
8. Як планування впливає на ефективність контролю?
9. Які методи оцінки ефективності контролю ви знаєте?
10. Які виклики можуть виникнути при впровадженні системи контролю в організації?

Рекомендовані джерела

1. Артеменко Л. П. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник [Електронне видання]: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 17,2 Мбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 342 с.

2. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ Центр учбової літератури. 2019. 376 с.
3. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса. 2019. 208 с.
4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків: ХНУВС. 2021. 208 с.

ТЕМА 1.10. СТРАТЕГІЧНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

План

- 1.10.1. Роль та сутність стратегічного управлінського рішення.
- 1.10.2. Види управлінських рішень.
- 1.10.3. Етапи розробки управлінського рішення.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Кейс 1. Стратегічні управлінські рішення в компанії «Dior».

Компанія «Dior», відома своїми розкішними модними виробами та аксесуарами, вирішує розширити свій бізнес на ринок екологічно чистих продуктів. Вони планують запустити нову лінійку одягу та аксесуарів, виготовлених із використанням стійких матеріалів і екологічно чистих процесів. Для реалізації нової стратегії «Dior» потрібно прийняти кілька ключових управлінських рішень, включаючи вибір постачальників, розробку маркетингової стратегії та визначення цінової політики. «Dior» створює робочу групу для розробки та впровадження нової стратегії. Група повинна пройти через кілька етапів, включаючи аналіз ринку, розробку продукту, тестування та запуск.

Завдання:

1. Проаналізуйте роль стратегічного управлінського рішення в цьому контексті. Як це рішення може вплинути на довгострокову стратегію компанії та її позицію на ринку?
2. Визначте та класифікуйте види управлінських рішень, які необхідно прийняти для успішного запуску нової лінійки продуктів. Які з них є стратегічними, тактичними та оперативними?
3. Опишіть етапи розробки управлінського рішення для запуску нової лінійки одягу та аксесуарів. Які ключові дії та рішення повинні бути прийняті на кожному етапі?

Додаткові питання для обговорення:

1. Які ризики можуть виникнути при реалізації цієї стратегії, і як їх можна мінімізувати?
2. Як «Dior» може використовувати свої існуючі ресурси та компетенції для підтримки нової стратегії?
3. Які показники успіху можна використовувати для оцінки ефективності нової стратегії?

Кейс 2. Стратегічне рішення щодо виходу на новий ринок для компанії «Pampers».

Компанія «Pampers», відомий виробник дитячих підгузків та інших товарів для догляду за дітьми, розглядає можливість виходу на ринок

екологічно чистих і багаторазових підгузків. Цей ринок має великий потенціал, але також високий рівень конкуренції з боку таких компаній, як Huggies та Mama Bear. «Pampers» має вирішити, чи варто інвестувати значні ресурси в розробку та маркетинг нового продукту.

Завдання:

1. Аналіз ринку:

- Проведіть аналіз ринку екологічно чистих і багаторазових підгузків, включаючи аналіз конкурентів, потенційних споживачів та ринкових тенденцій.

- Визначте основні можливості та загрози для «Pampers» на цьому ринку.

2. SWOT-аналіз:

- Виконайте SWOT-аналіз для «Pampers» у контексті виходу на ринок екологічно чистих і багаторазових підгузків.

- Визначте сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, пов'язані з новим продуктом.

3. Стратегічні альтернативи:

- Розробіть три можливі стратегічні альтернативи для виходу на ринок екологічно чистих і багаторазових підгузків.

- Оцініть кожну альтернативу за критеріями ризику, витрат, потенційного прибутку та відповідності загальній стратегії компанії.

4. Прийняття рішення:

- На основі проведеного аналізу та оцінки стратегічних альтернатив запропонуйте найкращий варіант для «Pampers».

- Обґрунтуйте своє рішення, враховуючи всі проаналізовані фактори.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень.

2. Інструменти стратегічного управління.

3. Оцінка та контроль стратегічних рішень.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Питання для обговорення.

1. Як стратегічні рішення Apple щодо інновацій вплинули на її позицію на ринку смартфонів?

2. Яку роль відіграють стратегічні рішення в розширенні Amazon на нові ринки, такі як хмарні обчислення та стрімінгові сервіси?

3. Як стратегічні рішення щодо створення власного контенту змінили позицію Netflix на ринку стрімінгових сервісів?

4. Які види управлінських рішень приймає Google для підтримки своєї домінуючої позиції на ринку пошукових систем?

5. Які стратегічні та тактичні рішення приймає Tesla для підтримки інновацій у сфері електромобілів?

6. Як Coca-Cola приймає оперативні та стратегічні рішення для підтримки своєї глобальної присутності?

7. Які етапи проходить Microsoft при розробці стратегічних рішень щодо нових продуктів, таких як Surface або Azure?

8. Як Samsung розробляє та впроваджує стратегічні рішення для залишатися конкурентоспроможною на ринку електроніки?

9. Які етапи розробки стратегічних рішень використовує Nike для виходу на нові ринки або запуску нових продуктів?

Тематика рефератів/доповідей

1. Вплив стратегічних рішень на довгостроковий розвиток компанії: приклади успішних та невдалих стратегій.

2. Роль стратегічного управління в умовах глобалізації: виклики та можливості.

3. Аналіз стратегічних рішень у кризових ситуаціях: кейси з реального бізнесу.

4. Вплив корпоративної культури на прийняття стратегічних рішень.

5. Порівняльний аналіз стратегічних та тактичних рішень у великих корпораціях.

6. Роль інноваційних рішень у стратегічному управлінні: приклади з IT-сектору.

7. Еволюція видів управлінських рішень у контексті цифрової трансформації бізнесу.

8. Види управлінських рішень у стартапах: від ідеї до реалізації.

9. Процес розробки стратегічних рішень у міжнародних компаніях: етапи та інструменти.

10. Аналіз етапів прийняття рішень у компаніях, що займаються розробкою нових продуктів.

11. Використання SWOT-аналізу на різних етапах розробки стратегічних рішень.

12. Роль аналітичних даних у процесі прийняття стратегічних рішень: кейси з реального бізнесу.

Питання для самоконтролю

1. Що таке стратегічне управлінське рішення і чим воно відрізняється від тактичного та оперативного рішення?

2. Які основні фактори впливають на прийняття стратегічних управлінських рішень?

3. Як стратегічні управлінські рішення впливають на довгостроковий розвиток компанії?

4. Наведіть приклади стратегічних управлінських рішень у відомих компаніях.

5. Які існують види управлінських рішень і як вони класифікуються?

6. У чому полягає різниця між стратегічними, тактичними та оперативними управлінськими рішеннями?

7. Як інноваційні рішення можуть впливати на стратегічне управління компанією?

8. Які основні етапи розробки стратегічного управлінського рішення?

9. Які інструменти та методи використовуються на різних етапах розробки управлінського рішення?

10. Як аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища впливає на процес прийняття стратегічних рішень?

Рекомендовані джерела

1. Артеменко Л. П. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник [Електронне видання]: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 17,2 Мбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 342 с.

2. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2019. 376 с.

3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.

4. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса. 2019. 208 с.

5. Кібік О., Котлубай В., Белоус К., Корнілова О., Калмикова Н., Кузнецова Л. Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін: навч. посіб. [Електронне видання]. Одеса: Фенікс, 2024. 216 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28081>.

6. Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

7. Прийняття управлінських рішень: Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. Спеціальності «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.О. Кравченко, В. Я. Голюк. Електронні текстові дані (1 файл: 120 Кбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 55 с.

ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ
з дисципліни «Стратегічний менеджмент»

- 1. Хто вважається одним із засновників концепції стратегічного управління?**
 - 1) Генрі форд;
 - 2) Альфред чандлер;
 - 3) Пітер друкер;
 - 4) Майкл портер.
- 2. Який з наступних етапів НЕ є частиною процесу стратегічного планування?**
 - 1) аналіз зовнішнього середовища;
 - 2) визначення місії та цілей;
 - 3) впровадження стратегії;
 - 4) оцінка персоналу.
- 3. Що є основною метою стратегічного управління?**
 - 1) збільшення прибутку в короткостроковій перспективі;
 - 2) оптимізація операційних процесів;
 - 3) досягнення довгострокових цілей організації;
 - 4) зменшення витрат на виробництво.
- 4. Який з наступних інструментів використовується для аналізу зовнішнього середовища організації?**
 - 1) SWOT-аналіз;
 - 2) PERT-діаграма;
 - 3) ABC-аналіз;
 - 4) аналіз витрат.
- 5. Який з наступних підходів є основою стратегічного управління?**
 - 1) адміністративний підхід;
 - 2) системний підхід;
 - 3) операційний підхід;
 - 4) функціональний підхід.
- 6. Який з наступних факторів найбільше впливає на стратегічне управління на макрорівні?**
 - 1) внутрішні ресурси компанії;
 - 2) політична стабільність;
 - 3) організаційна культура;
 - 4) технологічні інновації.
- 7. Який з наступних елементів є ключовим у стратегічному управлінні на макрорівні?**
 - 1) визначення конкурентів;
 - 2) аналіз ринку праці;
 - 3) встановлення національних пріоритетів;
 - 4) оцінка фінансових ризиків.
- 8. Який з наступних інструментів найчастіше використовується для стратегічного планування на макрорівні?**

- 1) SWOT-аналіз;
- 2) PESTEL-аналіз;
- 3) аналіз п'яти сил Портера;
- 4) VRIO-аналіз.

9. Що є основною метою стратегічного планування на макрорівні?

- 1) збільшення прибутку окремих компаній;
- 2) підвищення конкурентоспроможності національної економіки;
- 3) оптимізація внутрішніх процесів організацій;
- 4) зменшення витрат на державне управління.

10. Який з наступних аспектів НЕ є частиною стратегічного планування на макрорівні?

- 1) визначення довгострокових цілей;
- 2) аналіз глобальних тенденцій;
- 3) розробка корпоративної стратегії;
- 4) оцінка впливу зовнішніх факторів.

11. Який з наступних факторів найбільше впливає на стратегічне управління регіоном?

- 1) економічна стабільність;
- 2) культура регіону;
- 3) внутрішні конфлікти;
- 4) кліматичні умови.

12. Який з наступних етапів є першим у процесі розробки стратегічного плану розвитку регіону?

- 1) визначення стратегічних цілей;
- 2) аналіз зовнішнього середовища;
- 3) оцінка ресурсів регіону;
- 4) розробка тактичних планів.

13. Який з наступних інструментів найчастіше використовується для оцінки зовнішнього середовища регіону?

- 1) SWOT-аналіз;
- 2) PESTEL-аналіз;
- 3) аналіз п'яти сил Портера;
- 4) VRIO-аналіз.

14. Що є основною метою стратегічного плану розвитку регіону?

- 1) збільшення прибутку місцевих підприємств;
- 2) підвищення якості життя населення;
- 3) оптимізація державних витрат;
- 4) зменшення безробіття.

15. Який з наступних елементів НЕ є складовою бізнес-моделі організації?

- 1) ціннісна пропозиція;
- 2) канали збуту;
- 3) організаційна структура;
- 4) ключові партнери.

16 Яка бізнес-модель передбачає надання безкоштовних основних послуг з метою залучення великої кількості користувачів, а потім пропонує платні додаткові послуги?

- 1) підписна модель;
- 2) freemium модель;
- 3) ліцензійна модель;
- 4) модель франчайзингу.

17. Який з наступних етапів НЕ є частиною життєвого циклу організації?

- 1) зародження;
- 2) зростання;
- 3) занепад;
- 4) конкуренція.

18. На якому етапі життєвого циклу організації зазвичай спостерігається найбільше зростання доходів?

- 1) зародження;
- 2) зростання;
- 3) зрілість;
- 4) занепад.

19. Який з наступних підходів найкраще підходить для управління організацією на етапі зрілості?

- 1) інноваційний підхід;
- 2) консервативний підхід;
- 3) адаптивний підхід;
- 4) агресивний підхід.

20. Який з наступних елементів є ключовим при визначенні напрямку розвитку бізнесу?

- 1) аналіз конкурентів;
- 2) визначення цільової аудиторії;
- 3) оцінка внутрішніх ресурсів;
- 4) встановлення цінової політики.

21. Що з наступного найкраще описує місію бізнесу?

- 1) довгострокові цілі компанії;
- 2) основні цінності та принципи компанії;
- 3) конкретні кроки для досягнення цілей;
- 4) опис продуктів та послуг компанії.

22. Яка з наступних характеристик найкраще описує бачення бізнесу?

- 1) конкретні фінансові цілі;
- 2) короткострокові плани;
- 3) ідеальне майбутнє стан компанії;
- 4) поточні операційні процеси.

23. Який з наступних типів цілей є найбільш стратегічним для бізнес-структур?

- 1) Операційні цілі;
- 2) тактичні цілі;
- 3) стратегічні цілі;

4) фінансові цілі.

24. Який з наступних підходів найкраще підходить для встановлення цілей бізнес-структур?

- 1) SMART-підхід;
- 2) SWOT-аналіз;
- 3) PESTEL-аналіз;
- 4) VRIO-аналіз.

25. Яка з наступних стратегій розвитку бізнесу передбачає розширення на нові ринки або сегменти?

- 1) стратегія диверсифікації;
- 2) стратегія проникнення на ринок;
- 3) стратегія розвитку продукту;
- 4) стратегія інтеграції.

26. Яка стратегія розвитку бізнесу передбачає злиття або поглинання інших компаній?

- 1) стратегія диверсифікації;
- 2) стратегія інтеграції;
- 3) стратегія розвитку продукту;
- 4) стратегія стабілізації.

27. Який з наступних факторів є прикладом конкурентної переваги?

- 1) високий рівень конкуренції;
- 2) низькі витрати на виробництво;
- 3) високі податки;
- 4) нестабільний ринок.

28. Яка з наступних стратегій найкраще підходить для компанії, яка прагне досягти лідерства за витратами?

- 1) стратегія диференціації;
- 2) стратегія фокусування;
- 3) стратегія лідерства за витратами;
- 4) стратегія стабілізації.

29. Який з наступних інструментів найчастіше використовується для аналізу конкурентного середовища?

- 1) SWOT-аналіз;
- 2) PESTEL-аналіз;
- 3) аналіз п'яти сил Портера;
- 4) VRIO-аналіз.

30. Який з підходів до розробки стратегії передбачає аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей організації?

- 1) підхід на основі ресурсів;
- 2) підхід на основі ринку;
- 3) підхід на основі swot-аналізу;
- 4) підхід на основі конкурентних переваг.

31. Який етап процесу стратегічного планування включає визначення місії та бачення організації?

- 1) аналіз зовнішнього середовища;

- 2) формулювання стратегії;
- 3) реалізація стратегії;
- 4) оцінка та контроль.

32. Що є основною метою етапу оцінки та контролю в процесі стратегічного планування?

- 1) визначення стратегічних цілей;
- 2) аналіз конкурентного середовища;
- 3) вимірювання результатів та коригування стратегії;
- 4) розробка плану дій.

33. Яка з наведених стратегій є прикладом стратегії зростання?

- 1) диверсифікація;
- 2) скорочення;
- 3) стабілізація;
- 4) виживання.

34. Яка стратегія передбачає зосередження на одному сегменті ринку з метою досягнення конкурентної переваги?

- 1) стратегія лідерства за витратами;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія фокусування;
- 4) стратегія інновацій.

35. Який з наступних факторів належить до внутрішнього середовища бізнес-агента?

- 1) економічні умови;
- 2) культура організації;
- 3) політичні фактори;
- 4) технологічні зміни.

36. Який з наступних елементів є частиною зовнішнього середовища бізнес-агента?

- 1) структура управління;
- 2) фінансові ресурси;
- 3) конкуренти;
- 4) виробничі процеси.

37. Що означає літера “S” у SWOT-аналізі?

- 1) стратегії;
- 2) сильні сторони;
- 3) слабкі сторони;
- 4) системи.

38. Який з наступних прикладів є загрозою (Threat) у SWOT-аналізі?

- 1) високий рівень задоволеності клієнтів;
- 2) зростання ринку;
- 3) висока конкуренція;
- 4) низькі витрати на виробництво.

39. Який з наступних кроків є першим у проведенні SWOT-аналізу?

- 1) визначення можливостей;
- 2) оцінка загроз;

- 3) ідентифікація сильних сторін;
- 4) аналіз слабких сторін.

40. Яка основна роль контролю в управлінні організацією?

- 1) визначення стратегічних цілей;
- 2) моніторинг та оцінка виконання планів;
- 3) розробка маркетингових стратегій;
- 4) управління фінансовими ресурсами.

41. Який з наведених видів контролю здійснюється до початку виконання планів?

- 1) поточний контроль;
- 2) попередній контроль;
- 3) завершальний контроль;
- 4) стратегічний контроль.

42. Який вид контролю спрямований на оцінку результатів після завершення діяльності?

- 1) поточний контроль;
- 2) попередній контроль;
- 3) завершальний контроль;
- 4) стратегічний контроль.

43. Який перший етап процесу контролю?

- 1) встановлення стандартів;
- 2) вимірювання фактичних результатів;
- 3) порівняння фактичних результатів зі стандартами;
- 4) коригувальні дії.

44. Який етап процесу контролю включає в себе аналіз відхилень та вжиття коригувальних заходів?

- 1) встановлення стандартів;
- 2) вимірювання фактичних результатів;
- 3) порівняння фактичних результатів зі стандартами;
- 4) коригувальні дії.

45. Яка основна мета стратегічного управлінського рішення?

- 1) збільшення поточних продажів;
- 2) вирішення короткострокових проблем;
- 3) забезпечення довгострокового розвитку організації;
- 4) зменшення витрат на виробництво.

46. Яке з наведених рішень є прикладом стратегічного управлінського рішення?

- 1) вибір постачальника для наступного місяця;
- 2) визначення місії та бачення компанії;
- 3) призначення нового менеджера відділу;
- 4) закупівля офісного обладнання.

47. Який перший етап розробки стратегічного управлінського рішення?

- 1) вибір альтернатив;
- 2) оцінка результатів;
- 3) визначення проблеми;

4) впровадження рішення.

48. Який етап включає аналіз можливих варіантів дій?

- 1) визначення проблеми;
- 2) вибір альтернатив;
- 3) оцінка результатів;
- 4) впровадження рішення.

49. Що є кінцевим етапом процесу прийняття стратегічного управлінського рішення?

- 1) визначення проблеми;
- 2) вибір альтернатив;
- 3) оцінка результатів;
- 4) впровадження рішення.

50. Який з наступних підходів найкраще підходить для прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності?

- 1) консервативний підхід;
- 2) інтуїтивний підхід;
- 3) аналітичний підхід;
- 4) адаптивний підхід.

ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ
з дисципліни «Стратегічний менеджмент»

1. Сутність поняття «стратегічне управління».
2. Фази переходу до стратегічного управління організацією.
3. Сутність стратегування.
4. Сутність стратегічного управління як галузі діяльності вищого керівництва організації.
5. Сутність стратегічного управління як процесу здійснення взаємодії організації з її оточенням.
6. Сутність стратегії.
7. Основні класифікаційні ознаки стратегій.
8. Стратегічні рівні управління організацією.
9. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління.
10. Переваги стратегічного управління.
11. Недоліки стратегічного управління.
12. Види стратегічного управління.
13. Стратегічне планування на макрорівні.
14. Роль уряду у стратегічному менеджменті на макрорівні.
15. Макроекономічна стабільність і стратегічне управління.
16. Вплив глобальних тенденцій на стратегічний менеджмент.
17. Інструменти державної стратегії економічного розвитку.
18. Взаємозв'язок між макроекономічною політикою та корпоративною стратегією.
19. Основні завдання стратегічного управління регіональним розвитком.
20. Стратегії для розвитку регіонів.
21. Оцінка ефективності стратегій регіонального розвитку.
22. SWOT-аналіз та його застосування для оцінки регіонів.
23. Фактори, які слід враховувати при розробці стратегії регіонального розвитку.
24. Інституційні механізми стратегічного управління регіональним розвитком.
25. Взаємодія місцевих і центральних органів влади у стратегічному управлінні.
26. Вплив демографічних факторів на регіональний розвиток.
27. Економічні зони та їх роль у регіональному розвитку.
28. Оцінка інвестиційного потенціалу регіону.
29. Сутність і відмінності сучасного бізнесу.
30. Сутність організації, бізнес-структури.
31. Схема функціонування організації.
32. Процеси, що забезпечують функціонування бізнес-структури.
33. Характеристики етапів життєвого циклу бізнес-структури (завдання, особливості, цінності, ризики): зародження, становлення, розвиток.
34. Характеристики таких етапів життєвого циклу бізнес-структури (завдання, особливості, цінності, ризики): стабілізація і зрілість.

35. Етапи життєвого циклу бізнес-структури (завдання, особливості, цінності, ризики): занепад, виродження, ліквідація.
36. Вплив технологічних змін на бізнес-стратегії.
37. Соціальна відповідальність бізнесу як стратегічний фактор.
38. Категорії стратегічного цілевстановлення.
39. Ієрархія стратегічних цілей.
40. Взаємозв'язок між місією, баченням і стратегічними цілями.
41. Визначення стратегічних цілей організації.
42. Методи формулювання стратегічних цілей.
43. Проблеми при встановленні стратегічних цілей.
44. Методологія встановлення SMART-цілей.
45. Вплив корпоративної культури на стратегічне цілевстановлення.
46. Конкуренція та стратегія забезпечення конкурентоспроможності.
47. Основні типи конкурентних стратегій.
48. Аналіз конкурентів у формуванні стратегії.
49. Методи оцінки конкурентоспроможності.
50. Чинники, що впливають на конкурентоспроможність організації.
51. Стратегії для підвищення конкурентоспроможності.
52. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності на основі диференціації.
53. Чинники, що зумовлюють досягнення конкурентоспроможності на основі диференціації.
54. Ризики реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності на основі диференціації.
55. Стратегія лідерства за витратами.
56. Сутність стратегії диференціації.
57. Стратегія спеціалізації.
58. Модель п'яти сил Портера.
59. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу.
60. Стратегія "блакитного океану".
61. Вплив глобалізації на конкурентоспроможність.
62. Стратегія інтеграції.
63. Зміст стратегічного планування.
64. Види стратегічного планування.
65. Особливості стратегічного планування.
66. Етапи стратегічного планування.
67. Стратегічні альтернативи розвитку організації.
68. Етап реалізації стратегії.
69. Види загальних стратегій.
70. Сутність та призначення функціональних стратегій.
71. Функціональних стратегій і їхня загальна характеристика.
72. Аналіз бізнес-портфелю фірми (портфельний аналіз) та загальні принципи його побудови.
73. Сутність Матриці МакКінзі (матриця General Electric).
74. Сутність Моделі Shell / DPM (матриця спрямованої політики).

75. Сутність Матриці балансу життєвого циклу Arthur D. Little.
76. Сутність стратегії маркетингу як одна із провідних функціональних стратегій розвитку підприємства.
77. Сутність фінансової стратегії.
78. Сутність інноваційної стратегії.
79. Сутність стратегії виробництва.
80. Сутність соціальної стратегії. Задачі соціальної стратегії.
81. Сутність стратегії розвитку кадрового потенціалу.
82. Сутність стратегії організаційних змін.
83. Сутність екологічної стратегії.
84. Роль організаційного потенціалу у проведенні стратегічних змін у бізнес-структурі.
85. Використання сценарного планування у стратегічному менеджменті.
86. Стратегічні карти як інструмент стратегічного планування.
87. Зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування бізнес-агентів.
88. Основні фактори зовнішнього середовища, що впливають на бізнес.
89. Оцінка впливу зовнішнього середовища на діяльність організації.
90. Інструменти аналізу внутрішнього середовища.
91. Основні фактори внутрішнього середовища, що впливають на бізнес.
92. Взаємодія зовнішнього та внутрішнього середовища у процесі стратегічного управління.
93. Вплив політичних факторів на бізнес.
94. Оцінка технологічних змін у зовнішньому серед.
95. Роль контролю у процесі розвитку бізнес-структури.
96. Чинники, що обумовлюють необхідність контролю.
97. Роль рішення у процесі управління розвитком бізнес-структури.
98. Ефективне рішення.
99. Вимоги до управлінського рішення.
100. Етапи розробки управлінського рішення.

РОЗДІЛ 2. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ

ТЕМА 2.1. КРИЗОВІ ЯВИЩА СУЧАСНОГО ЕТАПУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

План

2.1.1. Сутність та класифікація криз існування сучасних соціально-економічних систем

2.1.2. Сутність антикризового управління як етапу розвитку теорії менеджменту.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Кейс 1. Компанія «Global Textile» була заснована в 1920-х роках і успішно пережила Велику депресію завдяки вмілому керівництву. У 1970-х роках, зіткнувшись з економічним спадом та зростаючою конкуренцією з Азії, компанія опинилася на межі банкрутства. Новий СЕО, Марія Ковальчук, вирішила застосувати принципи антикризового управління, які тільки починали формуватися.

Завдання:

1. Дослідить історичний контекст виникнення антикризового управління.
2. Визначте, які методи могла б використати Марія для порятунку компанії.
3. Порівняйте підходи до подолання кризи 1930-х та 1970-х років.
4. Запропонуйте план дій для «Global Textile» на основі сучасних принципів антикризового менеджменту.

Кейс 2. Міжнародна корпорація «Meta» стикається з комплексною кризою. Компанія зазнала масових скорочень штатів та реструктуризації операцій через зростання операційних витрат і зміни в цифровій рекламі. Крім того, геополітична напруженість і висока інфляція чинять фінансовий тиск на транснаціональну корпорацію, змушуючи їх скорочувати персонал і підвищувати витрати для підтримки стабільності.

Завдання:

1. Визначте типи криз, з якими стикається «Meta» використовуючи відомі класифікації.
2. Проаналізуйте взаємозв'язки між різними аспектами кризи.
3. Оцініть потенційний вплив кожного типу кризи на майбутнє компанії.
4. Запропонуйте пріоритетні напрямки антикризових заходів, враховуючи комплексність ситуації.

5. Розробіть систему раннього виявлення кризових явищ для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Чи можна стверджувати, що криза — природний етап у розвитку підприємства? Чому?

2. Які чинники допомагають ідентифікувати кризу підприємства, визначити її вид та глибину?

3. Які елементи виробничо-управлінської системи можуть бути джерелом кризової ситуації та кризи? Наведіть приклади підприємств, що успішно вийшли із кризи.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1.

Враховуючи принципи наукового пошуку та аналізу існуючих понять, здобувачу пропонується дослідити визначення понять, що пов'язані із антикризовим управлінням. До кожного поняття необхідно підібрати по 2-3 визначення, що надані різними авторами. Усі визначення повинні мати обов'язкові посилання на першоджерела.

Поняття для визначення: збій, кризова ситуація, локальна криза, системна криза, стратегічна криза, криза занепаду, катастрофа, ризик.

Завдання 2.

2.1. Охарактеризувати найбільш відомі кризи розвитку світової економічної системи ХХІ століття. (2-3 приклади. Розкрити їх зміст та сутність; усна відповідь)

2.2. Підготувати коротку довідку про тенденції розвитку кризових явищ, шляхи їх подолання. (1 ст. формату А4)

Тематика рефератів/доповідей

1. Криза в системі державного управління.
2. Причини виникнення кризи підприємств України та форми її проявлення.
3. Прояви кризи на мікрорівні.
4. Правове забезпечення антикризового регулювання та антикризового управління підприємствами в Україні та за кордоном.
5. Методологічні та організаційні основи антикризового управління підприємством.

Питання для самоконтролю

1. Що таке кризові явища в контексті соціально-економічного розвитку?
2. Які основні причини виникнення кризових явищ у сучасній економіці?
3. Як впливає глобалізація на формування кризових ситуацій у світі?
4. Які типи економічних криз існують?
5. Які основні ознаки економічної кризи?
6. Як політична нестабільність впливає на соціально-економічний розвиток країн?
7. Які наслідки мають фінансові кризи для національної економіки?
8. Як соціальні нерівності можуть спричиняти соціально-економічні кризи?
9. Як впливають екологічні проблеми на розвиток кризових явищ?
10. Яка роль міжнародних організацій у подоланні глобальних криз?
11. Які механізми існують для запобігання кризам у сучасній економіці?
12. Як цифрові технології можуть сприяти зменшенню впливу кризових явищ?

Рекомендовані джерела

1. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.
2. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса. 2019. 208 с.
3. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13/02. С. 8–13. URL: [file:///C:/Users/SVETA/Downloads/1588-Article%20Text-1339-1-10-20220916%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/SVETA/Downloads/1588-Article%20Text-1339-1-10-20220916%20(1).pdf).
4. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
5. Невмержицька С.М., Цалко Т.Р. Актуальні проблеми розвитку людського капіталу в Україні. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку*: матеріали міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 9 квітня 2020. Київ: КНУТД, 2020. С. 97–99. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15720/1/IMPER2020_P097-099.pdf
6. Орєхов М.О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1 (49), С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.11>.

ТЕМА 2.2. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

План

- 2.2.1. Функції антикризового управління.
- 2.2.2. Технологія та методи антикризового управління.
- 2.2.3. Принципи та підходи до антикризового управління.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Кейс 1. Компанія «First Solar», виробник сонячних панелей, стикається зі значним зниженням попиту через економічну кризу та зміни на енергетичному ринку. Компанія зіткнулася з викликами через зростання витрат на виробництво та зміни в цінах на сонячні панелі. Вам, як антикризовому менеджеру, доручено розробити план виходу з кризи.

Питання:

Які функції антикризового управління ви застосуєте для стабілізації компанії? Які дії ви вважаєте першочерговими для реалізації цього плану?

Кейс 2. Однією з компаній, що спеціалізується на переробці відходів та опинилася у важкому фінансовому стані через зростання витрат на сировину та зниження прибутків, є «Republic Services, Inc». Керівництво вважає, що потрібно терміново розробити антикризову стратегію, аби врятувати компанію від банкрутства. Ваше завдання – визначити основні цілі та завдання антикризового управління для стабілізації ситуації.

Питання:

Які цілі ви ставите перед собою для виходу з кризи? Які основні завдання потрібно вирішити на кожному етапі антикризового управління?

Зміст завдання самостійної роботи

1. Антикризові стратегії: порівняльний аналіз традиційних і сучасних підходів.
2. Превентивне антикризове управління: значення аналізу ризиків для уникнення криз.
3. Антикризове управління в умовах глобальних економічних потрясінь: уроки пандемії COVID-19.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Компанія «General Electric» зіштовхнулася зі зниженням прибутків та втратами на ринку через економічну кризу. Як антикризовий

менеджер, визначте основні цілі та завдання для стабілізації бізнесу. Які ключові кроки потрібно зробити, щоб уникнути банкрутства та відновити прибутковість?

Завдання 2.

Компанія «Boeing» опинилася в кризовій ситуації через зростання витрат і зниження попиту. Як антикризовий менеджер, визначте основні функції антикризового управління, які допоможуть стабілізувати бізнес. Які дії є пріоритетними для ефективного подолання кризи?

Тематика рефератів/доповідей

1. Роль антикризового управління в сучасному бізнесі: стратегії виживання в умовах нестабільності.
2. Основні цілі антикризового управління: від стабілізації до розвитку організації.
3. Функції антикризового менеджера: хто такий сучасний кризовий лідер?
4. Технології антикризового управління: інноваційні підходи до подолання криз.
5. Методи антикризового управління: як запобігти кризі та зберегти компанію.

Питання для самоконтролю

1. Що таке антикризове управління та яке його основне завдання?
2. Які основні етапи процесу антикризового управління?
3. Які фактори визначають необхідність впровадження антикризових заходів?
4. Чим відрізняється антикризове управління від звичайного менеджменту?
5. Які основні принципи антикризового управління?
6. Які функції виконує антикризовий менеджер у процесі подолання кризи?
7. Як визначити кризові сигнали та своєчасно розробити план дій?
8. Які методи антикризового управління існують та коли їх застосовують?
9. Які ресурси найбільш критичні для успішного антикризового управління?
10. Які роль та вплив стратегічного планування в умовах кризи?
11. Як антикризове управління допомагає зберегти фінансову стабільність компанії?
12. Які показники використовують для оцінки ефективності антикризових заходів?
13. Як впливає корпоративна культура на процес антикризового управління?

Рекомендовані джерела

1. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.
2. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса. 2019. 208 с.
3. Павловська А.С., Руденко О.А. Антикризова економічна політика: наукові засади формування та впровадження: навчально-методичний посібник для здобувачів освітньо-наукового ступеня доктора філософії. Черкаси: ЧДТУ, 2020. 151 с.
4. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
5. Познякова О.І., Чубка О.М., Степанова А.В. Фондовий ринок під тиском «ефекту витіснення». *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 34. 2020. С. 162–167.
6. Яковенко О.І. Антикризове управління підприємством в умовах пандемії COVID-19. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип.74. С. 163-167.

ТЕМА 2.3. СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

План

- 2.3.1. Цілі антикризового управління.
- 2.3.2. Завдання антикризового управління.
- 2.3.3. Етапи процесу розробки антикризової стратегії.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Кейс 1. Компанія «General Motors» є провідним постачальником електронних компонентів на ринку. Через значну залежність від міжнародних постачальників, компанія опинилася під ударом через глобальну економічну кризу та нестабільність валютних курсів. Це призвело до значних фінансових втрат, що загрожують подальшому існуванню компанії.

Завдання:

1. Визначте основні проблеми та чинники, що впливають на кризову ситуацію в компанії.
2. Проаналізуйте внутрішні та зовнішні загрози для компанії.

Кейс 2. Компанія «Ford Motor Company» зіштовхнулася з серйозною фінансовою кризою через спад попиту на її продукти. Витрати перевищують доходи, що призводить до значних збитків.

Завдання:

Визначте основні проблеми, що призвели до кризи.

Визначте короткострокові та довгострокові цілі для стабілізації компанії.

Розробіть конкретні кроки для досягнення цілей, включаючи оптимізацію витрат та підвищення ефективності.

Як будете інформувати працівників та стейкхолдерів про заплановані зміни.

Встановіть ключові показники ефективності для оцінки успішності впровадження антикризових заходів.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Які інструменти та методи використовуються для реалізації антикризових заходів.
2. Які основні завдання стоять перед менеджерами під час кризи.
3. Які стратегії використовуються для запобігання кризовим ситуаціям в організації.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Навести приклади успішного антикризового управління існують на практиці у XXI столітті.

Завдання 2. Розкрити сутність викликів, які можуть виникнути під час впровадження антикризової стратегії та як їх подолати

Тематика рефератів/доповідей

1. Антикризове управління в умовах глобальних економічних змін.
2. Роль інновацій у антикризовому менеджменті.
3. Оцінка ефективності антикризових заходів: методи та підходи.
4. Стратегії виходу з кризи для малих і середніх підприємств.
5. Використання великих даних у антикризовому менеджменті.
6. Стратегічне планування та антикризове управління.
7. Роль HR у підтримці організації під час кризи.
8. Екологічні кризи: стратегії управління та мінімізація впливу.
9. Застосування технологій штучного інтелекту в антикризовому управлінні.
10. Комунікаційні стратегії в умовах кризової ситуації.

Питання для самоконтролю

1. Роль інновацій в антикризовому менеджменті.
2. Оцінка ефективності антикризових заходів.
3. Психологічні аспекти управління персоналом у кризовій ситуації.
4. Управління фінансами під час кризи.
5. Антикризове управління в міжнародних корпораціях.
6. Вплив економічних криз на стратегії управління підприємством.
7. Вплив соціальних медіа на антикризове управління.
8. Моделі прогнозування економічних криз.
9. Використання консалтингових послуг в антикризовому управлінні.
10. Роль державних інституцій у підтримці підприємства під час кризи.

ТЕМА 2.4. ОСНОВНІ ФАКТОРИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ КРИЗИ

План

- 2.4.1. Загальні принципи управління та вибір стратегічних напрямів виходу з кризи.
- 2.4.2. Інноваційна стратегія антикризового розвитку.
- 2.4.3. Роль людського фактору в антикризовому управлінні.
- 2.4.4. Механізм антикризового управління.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Кейс 1. «Barclays» - британський багатонаціональний універсальний банк із головним офісом у Лондоні, Англія, що займається наданням фінансових послуг, зіткнулася з різким зниженням попиту на свої продукти через економічну нестабільність. Збитки зростають, а клієнти масово переходять до конкурентів. Керівництво банку вирішує розробити механізм антикризового управління, щоб стабілізувати фінансову ситуацію та відновити довіру клієнтів.

Ваше завдання як антикризового консультанта – визначити ключові елементи механізму антикризового управління для «Barclays». Які етапи та інструменти ви б рекомендували впровадити, щоб ефективно реагувати на кризу, і які рішення можуть бути найефективнішими для покращення ситуації?

Кейс 2. Однією з компаній, що спеціалізується на виробництві будівельних матеріалів та зіткнулася з кризовою ситуацією через зростання конкуренції та падіння попиту на свою продукцію, є «Сетех». Керівництво компанії усвідомлює, що традиційні методи управління не здатні забезпечити виживання, і вирішує розробити інноваційну стратегію антикризового розвитку.

Ваше завдання як консультанта – розробити концепцію інноваційної стратегії для «Сетех». Які інноваційні рішення можуть бути впроваджені для підвищення конкурентоспроможності? Які технології та методи можуть допомогти покращити процеси виробництва, зменшити витрати та залучити нових клієнтів?

Зміст завдання самостійної роботи

1. Які основні компоненти механізму антикризового управління.
2. Визначення факторів, що впливають на ефективність антикризових заходів.

3. Комунікаційні стратегії в антикризовому управлінні.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Дослідити інноваційні стратегії, які можуть бути застосовані в антикризовому розвитку компаній. Проаналізуйте приклади успішного впровадження інновацій під час економічних криз. Визначте основні елементи інноваційної стратегії та їх вплив на стабілізацію та відновлення бізнесу.

Завдання 2. Проведіть аналіз ролі людського фактора в антикризовому управлінні. Яким чином мотивація та залучення працівників можуть впливати на ефективність антикризових стратегій?

Тематика рефератів/доповідей

1. Аналіз ролі керівників у прийнятті рішень під час криз та їх вплив на команду.
2. Мотивація працівників в умовах кризи: стратегії та інструменти.
3. Комунікація в команді як ключовий фактор успіху антикризового управління.
4. Як емоційний стан працівників впливає на їхню продуктивність і загальний успіх компанії.
5. Важливість навчання та підвищення кваліфікації в умовах кризових ситуацій.
6. Як цінності і норми в компанії формують реакцію на кризу.
7. Роль команди у формуванні антикризових рішень.
8. Адаптивність людського фактора в умовах змін.
9. Конфлікти в команді під час криз: причини та шляхи їх вирішення.
10. Етика в антикризовому управлінні: роль людяності та справедливості.

Питання для самоконтролю

1. Які основні етапи антикризового управління?
2. Як фінансові показники компанії впливають на антикризове управління?
3. Які зовнішні фактори можуть спричиняти кризу в організації?
4. Як внутрішня організаційна культура впливає на успіх антикризового управління?
5. Яка роль стратегічного планування в антикризовому управлінні?
6. Які методи діагностики кризових ситуацій існують?
7. Як інформаційні технології можуть підтримувати антикризове управління?
8. Які соціально-психологічні фактори варто враховувати під час кризового управління?

9. Як взаємодія з ключовими стейкхолдерами впливає на антикризові рішення?

10. Які показники використовуються для оцінки ефективності антикризових заходів?

Рекомендовані джерела

1. Далик В.П., Павленчик А.О., Феник В.О., Матвієвський Н.А., Федориґа З.А., Приступа Д.А. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 10. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9000>

2. Івченко Є.А., Мартинов А.А., Мартинова Л.В. Передумови формування системи антикризового управління на промислових підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 5/2. С. 5–13.

3. Прокопишин О.С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40–45.

4. Шишков С.Є. Наслідки впровадження воєнного стану для ринків капіталу України. *Український соціум*. 2022. № 1 (80). С. 63–86.

ТЕМА 2.5. МЕТОДИ АНАЛІЗУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

План

- 2.5.1. Класифікація методів діагностики кризових явищ і процесів.
- 2.5.2. Роль і значення інформації в діагностиці криз.
- 2.5.3. Засади моніторингу в системі антикризового управління.
- 2.5.4. Оцінка ризиків в антикризовому управлінні.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Кейс 1. Компанія «Pfizer» припинила розробку нового препарату для зниження ваги через побічні ефекти, що призвело до різкого падіння акцій. Це сталося після того, як у фазі 1 клінічних досліджень були зафіксовані підвищені рівні певних ферментів, що вказує на можливі проблеми з печінкою, що призвело до значного зниження цін акцій компанії.

Завдання:

Визначте ключові джерела інформації для діагностики кризи в «Pfizer».

Проаналізуйте, як різні типи інформації (внутрішня, зовнішня, кількісна, якісна) впливають на розуміння ситуації.

Запропонуйте методи верифікації та оцінки достовірності інформації в умовах інформаційного шуму.

Розробіть план збору та аналізу даних для точної діагностики причин кризи.

Сформулюйте стратегію комунікації з різними стейкхолдерами на основі зібраної інформації.

Кейс 2. «Tesco» є однією з найбільших мереж супермаркетів в Європі. Компанія стикнулася з падінням прибутку та втратою частки ринку через зростання конкуренції та економічну нестабільність. Керівництво «Tesco» вирішило впровадити інноваційні стратегії, такі як розширення приватних марок та впровадження технологій для покращення ефективності та зниження витрат.

Завдання:

Розробіть систему ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу стану мережі.

Запропонуйте методи збору даних, враховуючи географічну розпорошеність магазинів.

Визначте оптимальну частоту моніторингу різних показників та обґрунтуйте свій вибір.

Створіть алгоритм раннього виявлення кризових явищ на основі відхилень від нормативних значень KPI.

Розробіть формат звітності для різних рівнів управління, який дозволить швидко приймати антикризові рішення.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Роль превентивної оцінки ризиків у запобіганні кризовим ситуаціям.
2. Порівняльний аналіз кількісних та якісних методів оцінки ризиків в антикризовому управлінні.
3. Вплив глобалізації на процес оцінки ризиків у міжнародних компаніях.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Дослідити інноваційні стратегії, які можуть бути застосовані в антикризовому розвитку компаній. Проаналізуйте приклади успішного впровадження інновацій під час економічних криз. Визначте основні елементи інноваційної стратегії та їх вплив на стабілізацію та відновлення бізнесу.

Завдання 2. Проведіть аналіз ролі людського фактора в антикризовому управлінні. Яким чином мотивація та залучення працівників можуть впливати на ефективність антикризових стратегій?

Тематика рефератів/доповідей

1. Особливості оцінки репутаційних ризиків в умовах інформаційного суспільства.
2. Інноваційні підходи до оцінки фінансових ризиків у банківському секторі.
3. Оцінка екологічних ризиків як складова антикризової стратегії промислових підприємств.
4. Використання штучного інтелекту та машинного навчання в оцінці бізнес-ризиків.
5. Специфіка оцінки ризиків у малому та середньому бізнесі в умовах економічної нестабільності.
6. Психологічні аспекти сприйняття ризиків менеджментом компанії та їх вплив на процес оцінки.
7. Роль стрес-тестування в оцінці ризиків фінансових установ.
8. Оцінка геополітичних ризиків у контексті антикризового управління транснаціональними корпораціями.
9. Вплив пандемії COVID-19 на методологію оцінки операційних ризиків.
10. Інтеграція оцінки ризиків у систему корпоративного управління: виклики та перспективи.
11. Етичні аспекти оцінки соціальних ризиків у антикризовому менеджменті.

12. Оцінка кіберризиків як невід'ємна складова сучасного антикризового управління.

13. Адаптація методів оцінки ризиків до специфіки різних галузей економіки.

Питання для самоконтролю

1. Які основні кількісні методи використовуються для аналізу кризових явищ в організації?

2. У чому полягає сутність методу фінансових коефіцієнтів при діагностиці кризового стану підприємства?

3. Як застосовується SWOT-аналіз для виявлення потенційних кризових ситуацій?

4. Що таке модель Альтмана і як вона використовується для прогнозування банкрутства?

5. Які якісні методи аналізу кризових явищ ви знаєте? У чому їхні переваги та недоліки?

6. Як метод експертних оцінок може бути застосований для аналізу кризових ситуацій?

7. У чому полягає сутність методу сценарного аналізу при оцінці кризових явищ?

8. Як використовується аналіз грошових потоків для виявлення ознак фінансової кризи?

9. Що таке метод «дью ділідженс» (due diligence) і яка його роль в антикризовому управлінні?

10. Як застосовується GAP-аналіз для виявлення розривів між бажаним і фактичним станом організації?

11. У чому полягає метод аналізу ієрархій при оцінці кризових ситуацій?

12. Як використовується бенчмаркінг для аналізу кризових явищ у галузевому контексті?

13. Які особливості застосування методу нейронних мереж для прогнозування кризових явищ?

Рекомендовані джерела

1. Антикризове регулювання економіки у 2023 році: теорія та практика в умовах європейської інтеграції України: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 17 лютого 2023 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. Львів-Торунь: Liha-Pres, 2023. 200 с.

2. El Saft y S., Lewis A. Egyptians count rising bread costs as Ukraine war disrupts wheat exports. *Reuters*. 2022. Mar 17. URL: <https://www.reuters.com/world/africa/egyptians-count-risingbread-costs-ukraine-war-disrupts-wheat-exports2022-03-17/>

3. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

4. Познякова О.І., Чубка О.М., Степанова А.В. Фондовий ринок під тиском «ефекту витіснення». *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 34. 2020. С. 162–167.

ТЕМА 2.6. ТЕХНОЛОГІЇ ЗДІЙСНЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

План

- 2.6.1. Основні етапи технології антикризового управління.
- 2.6.2. Сутність діагностики кризового стану підприємства та основні інструменти використання.
- 2.6.3 Основні елементи програми антикризових заходів.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Кейс 1. Компанія «Toyota» зіткнулася з різким падінням продажів через економічну кризу після землетрусу та цунамі в Японії в 2011 році. Керівництво вирішило впровадити антикризове управління. Опишіть основні етапи цього процесу, зокрема проведіть діагностику кризи, планування, впровадження, моніторинг та контроль, посткризове відновлення.

Кейс 2. Компанія «J.C. Penney» зіткнулася з фінансовими труднощами через зниження попиту на свою продукцію. Компанія стикнулася зі значним зменшенням продажів через зміни в споживчій поведінці та зростання онлайн-торгівлі. Це призвело до фінансових складнощів та, нарешті, до банкрутства в 2020 році.

Опишіть основні проблеми та труднощі, які не змогла подолати компанія.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Аналіз сучасних інструментів для оцінки фінансових загроз.
2. Дані, які можуть впливати на прийняття рішень у кризових ситуаціях.
3. Як ІТ-рішення сприяють ефективному антикризовому управлінню.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. «American Airlines» — одна з найбільших авіакомпаній світу за обсягом пасажирських перевезень, розміром флоту та кількістю напрямків. Штаб-квартира компанії розташована в Форт-Ворті, штат Техас. Заснована в 1930 році, American Airlines виросла в одного з ключових гравців у глобальній авіації після ряду злиттів і поглинань, зокрема з US Airways у 2013 році.

Компанія зіткнулася з проблемами ліквідності через економічну кризу. Адже під час COVID-19 кризи, попит на авіаперевезення різко знизився, що призвело до значних фінансових труднощам для компанії.

Розробіть план оптимізації грошових потоків, включаючи заходи для збільшення доходів, скорочення витрат та ефективного управління дебіторською заборгованістю.

Завдання 2. Вивчіть етичні аспекти антикризового менеджменту та їх вплив на прийняття рішень. Проаналізуйте, як етика та відповідальність керівників можуть позначитися на моральному кліматі в організації під час кризи. Розробіть рекомендації для компанії щодо впровадження етичних норм у кризовий період.

Тематика рефератів/доповідей

1. Технології управління проектами в умовах кризи.
2. Методи планування та реалізації антикризових проектів.
3. Аутсорсинг як стратегія антикризового управління.
4. Переваги та недоліки використання зовнішніх ресурсів у кризових ситуаціях.
5. Вплив цифровізації на антикризові стратегії компаній.
6. Комунікаційні технології в антикризовому управлінні.
7. Використання соціальних медіа для антикризового управління.
8. Аналіз ризиків і сценарне планування в антикризовому менеджменті.
9. Кібербезпека як елемент антикризового управління.
10. Методи управління змінами в кризовий період.
11. Технології оцінки ефективності антикризових заходів.
12. Вплив штучного інтелекту на антикризове управління.
13. Системи управління знаннями в антикризовому менеджменті.
14. Психологічні технології в антикризовому управлінні.

Питання для самоконтролю

1. Які основні технології використовуються для моніторингу фінансових ризиків в антикризовому управлінні?
2. Як аналітика даних може впливати на прийняття рішень під час кризи?
3. Яка роль інформаційних технологій у швидкому реагуванні на кризові ситуації?
4. Які методи управління проектами є ефективними в умовах кризи?
5. Які переваги аутсорсингу в антикризовому управлінні?
6. Як цифровізація змінює підходи до антикризового менеджменту?
7. Яка роль комунікаційних технологій у забезпеченні успішного антикризового управління?
8. Як соціальні медіа можуть бути використані для антикризового управління?
9. Які технології застосовуються для сценарного планування в антикризовому менеджменті?
10. Як кібербезпека впливає на стабільність компанії під час кризи?

11. Які методи оцінки ефективності антикризових заходів використовуються?
12. Як штучний інтелект може допомогти в антикризовому управлінні?
13. Які психологічні технології можуть бути застосовані в антикризовому менеджменті?

Рекомендовані джерела

1. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*, 2022 (182). С. 38-43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
2. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 75–82.
3. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.*
4. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6(39), 288–296.

ТЕМА 2.7. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ВИЖИВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

План

- 2.7.1. Потенціал виживання економічних систем: сутність та теоретичні засади визначення.
- 2.7.2. Ресурсні передумови виживання економічних систем.
- 2.7.3 Положення антикризової стратегії сталого розвитку потенціалу економічної системи.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Кейс 1. Компанія «ЕКОПРОМ» (інтернет-магазин електротехнічної продукції), що займається виробництвом екологічних технологій, опинилася під загрозою виживання через різке зменшення попиту на свою продукцію. Внутрішні проблеми, такі як недостатня інноваційність та відсутність ефективного управління, ускладнюють ситуацію. Керівництво компанії звертається до аналітиків для оцінки потенціалу виживання в умовах економічної нестабільності.

Ваше завдання – визначити сутність потенціалу виживання економічних систем на прикладі «ЕКОПРОМ». Які теоретичні засади слід врахувати для оцінки потенціалу виживання? Які внутрішні і зовнішні фактори впливають на здатність компанії адаптуватися і стати конкурентоспроможною на ринку? Розробіть рекомендації для підвищення потенціалу виживання компанії в умовах кризи.

Кейс 2. Компанія «OLVEA Group», що спеціалізується на виробництві сільськогосподарської продукції, стикається з труднощами через зниження врожайності та зростання витрат на сировину. Економічна криза та зміни клімату створюють загрози для її стабільності. Керівництво компанії вирішує проаналізувати ресурсні передумови для виживання в цих умовах.

Ваше завдання – оцінити ресурсні передумови виживання «OLVEA Group». Які ключові ресурси (фінансові, людські, матеріальні) необхідні для забезпечення стабільності компанії? Яким чином ефективне управління ресурсами може вплинути на конкурентоспроможність? Розробіть стратегії для оптимізації ресурсного забезпечення в умовах економічної нестабільності.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Аналіз визначення потенціал виживання економічних систем.
2. Внутрішні та зовнішні чинники, які визначають стійкість економічних систем.

3. Методологічні підходи до оцінки потенціалу виживання. Огляд різних методик і моделей оцінки.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Дослідити вплив кризових ситуацій на оцінку потенціалу виживання економічних систем. Проаналізуйте, які зміни відбуваються в методах оцінки під час криз, та визначте ключові фактори, що впливають на стабільність. Запропонуйте рекомендації для підприємств щодо адаптації оцінки під час кризових умов.

Завдання 2. Вивчіть роль екологічних факторів у формуванні потенціалу виживання економічних систем. Проаналізуйте, як зміни клімату, екологічні регуляції та стійкість ресурсів впливають на бізнес-процеси. Розробіть рекомендації для підприємств щодо інтеграції екологічних аспектів у стратегії виживання.

Тематика рефератів/доповідей

1. Роль інновацій у підвищенні потенціалу виживання економічних систем. Як технологічні зміни впливають на стабільність.
2. Аналіз ризиків як складова оцінки потенціалу виживання.
3. Порівняльний аналіз оцінки потенціалу виживання в різних секторах економіки.
4. Висвітлення особливостей оцінки в промисловості, сільському господарстві тощо.
5. Соціально-економічні аспекти потенціалу виживання. Як соціальні фактори впливають на економічну стабільність.
6. Екологічні фактори як складова потенціалу виживання. Важливість екологічної сталості для економічних систем.
7. Аналіз конкретних випадків із бізнесу або державної сфери.
8. Міжнародні стандарти оцінки потенціалу виживання економічних систем.
9. Взаємозв'язок між потенціалом виживання та конкурентоспроможністю.
10. Вплив глобалізації на потенціал виживання економічних систем.
11. Як світові тренди формують локальну стабільність.
12. Методи прогнозування потенціалу виживання економічних систем.

Питання для самоконтролю

1. Що таке потенціал виживання економічних систем і чому він важливий?
2. Які основні фактори впливають на потенціал виживання економічних систем?

3. Як можна визначити критерії оцінки потенціалу виживання?
4. Які методологічні підходи використовуються для оцінки потенціалу виживання?
5. Як зовнішні економічні умови впливають на потенціал виживання систем?
6. Як інновації можуть вплинути на підвищення потенціалу виживання?
7. Які ризики можуть загрожувати потенціалу виживання економічних систем?
8. Як державна політика впливає на оцінку потенціалу виживання?
9. Які соціальні аспекти слід враховувати при оцінці потенціалу виживання?
10. Як екологічні фактори впливають на потенціал виживання?
11. Які методи прогнозування потенціалу виживання існують?
12. Як кризові ситуації змінюють оцінку потенціалу виживання?
13. Які показники використовуються для вимірювання потенціалу виживання?
14. Які нові тенденції можуть з'явитися в оцінці потенціалу виживання економічних систем?

Рекомендовані джерела

1. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.
2. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса. 2019. 208 с.
3. Павловська А.С., Руденко О.А. Антикризова економічна політика: наукові засади формування та впровадження: навчально-методичний посібник для здобувачів освітньо-наукового ступеня доктора філософії. Черкаси: ЧДТУ, 2020. 151 с.
4. Яковенко О.І. Антикризове управління підприємством в умовах пандемії COVID-19. *Причорноморські економічні студії*. Видавничий дім «Гельветика», 2022. Вип.74. С. 163-167.

ТЕМА 2.8. АНТИКРИЗОВЕ РІШЕННЯ В ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРІ

План

- 2.3.1. Типи антикризової реакції та антикризового управління
- 2.3.2. Сутність та класифікація антикризових рішень.
- 2.3.3. Схема розробки та прийняття управлінських рішень у кризовій ситуації.
- 2.3.4. Розвиток підходів до розробки та реалізації антикризових рішень.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Кейс 1. Компанія «Siemens AG», що займається розробкою та виробництвом електрообладнання, стикнулася з проблемами через різке зростання цін на сировину та енергоресурси. Падіння прибутковості змусило керівництво замислитися про впровадження антикризових заходів. Однак топ-менеджмент не може дійти згоди щодо типу антикризової реакції: одні пропонують кардинальні скорочення витрат, включно зі звільненням працівників, інші – часткову оптимізацію процесів та пошук нових ринків збуту.

Ваше завдання як зовнішнього консультанта – проаналізувати ситуацію та запропонувати тип антикризової реакції та управління, які будуть найбільш ефективними для компанії «Siemens AG».

Питання:

Які типи антикризової реакції можна застосувати в цій ситуації?

Як обраний тип управління вплине на подальший розвиток компанії?

Кейс 2. Компанія «Tesla» стикається з серйозною кризовою ситуацією: через погіршення погодних умов, що може впливати на виробництво та постачання критичних матеріалів, а глобальна економічна нестабільність може впливати на попит на електромобілі та інші продукти компанії. Керівництво компанії має терміново розробити та ухвалити управлінське рішення для стабілізації ситуації.

Ваше завдання як антикризового менеджера – запропонувати схему розробки та прийняття управлінського рішення у кризовій ситуації.

Питання:

Які етапи слід пройти під час розробки рішення?

Як забезпечити ефективність і швидкість його прийняття?

Які інструменти допоможуть мінімізувати ризики?

Зміст завдання самостійної роботи

1. Як інноваційні підходи можуть сприяти ефективній реалізації антикризових рішень?

2. Яку роль відіграють зовнішні експерти у процесі розробки антикризової стратегії?
3. Які фактори впливають на вибір підходу до антикризових рішень?

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Проведіть аналіз антикризової стратегії відомої компанії (наприклад, вивчіть кейс «Ford» під час фінансової кризи 2008 року). Визначте, які підходи до розробки та реалізації рішень були застосовані, і як це вплинуло на відновлення компанії.

Завдання 2. Проаналізуйте різні типи антикризової реакції та антикризового управління, які можуть бути застосовані в умовах фінансової нестабільності. Визначте основні характеристики кожного типу, їх переваги та недоліки. На прикладі конкретної компанії обґрунтуйте вибір найбільш ефективного підходу для подолання кризи.

Тематика рефератів/доповідей

1. Ефективність антикризового управління: теорія і практика.
2. Роль державного регулювання в подоланні економічних криз.
3. Як новітні технології та інноваційні стратегії можуть допомогти бізнесу у кризових ситуаціях.
4. Вплив людського фактору на прийняття антикризових рішень та їх ефективність.
5. Вивчення конкретних прикладів українських компаній, які ефективно подолали кризи.

Питання для самоконтролю

1. Які етапи розробки антикризового рішення в економічній сфері?
2. Які фактори слід враховувати при прийнятті антикризових рішень?
3. Які типи антикризових рішень існують у сучасній економіці?
4. Як фінансова стабільність компанії впливає на вибір антикризових рішень?
5. Яка роль державного регулювання в антикризовому управлінні?
6. Які методи оцінки ефективності антикризових рішень застосовуються?
7. Як впливають зовнішні економічні фактори на антикризові стратегії?
8. Які інструменти можна використовувати для прогнозування економічних криз?
9. Як антикризове управління може сприяти відновленню компанії?
10. Які психологічні аспекти слід враховувати при прийнятті антикризових рішень?
11. Які приклади успішних антикризових рішень в Україні можна навести?

Рекомендовані джерела

1. Бардадим С.А., Невмержицька С.М., Цалко Т.Р. Діджиталізація HR-процесів в організації. Збірник статей II Всеукраїнської конференції «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості» (18 листопада 2021 року, м. Київ). Т. 2. Київ: КНУТД, 2021. С. 54–59. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19577/1/Innovatyka2021_V2_P054-059.pdf
2. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. (182), С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
3. Данилюк Д.О. Методи управління персоналом в умовах війни. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2023. Том 2. № 15. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>
4. Соболева Г. Формування антикризової політики управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1567>.

ТЕМА 2.9. ІНВЕСТИЦІЇ ТА ІННОВАЦІЇ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

План

- 2.10.1. Інвестування в умовах кризи.
- 2.10.2. Інноваційний чинник подолання кризових явищ.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Кейс 1. У розпал світової фінансової кризи 2008 року «McDonald's Corporation» зіткнулася з серйозним викликом: продовжувати заплановану експансію чи зберегти капітал?

Компанія мала затверджений план відкриття 1,000 нових ресторанів у 2009 році з бюджетом \$2.1 млрд, але фінансові ринки були нестабільними, споживчі витрати падали, а конкуренти заморожували розширення.

Як варто було б вчинити керівництву компанії? Дотримуватися плану експансії? Можливо частково скоротити інвестиції? Повністю призупинити розширення до стабілізації ринку?

Кейс 2. Однією з компаній, яка активно інвестує в соціальні проекти, є «Google». Вони мають програму «Google.org», яка надає фінансову підтримку та технологічні рішення для соціальних проектів, спрямованих на підтримку вразливих груп населення

Ваше завдання – проаналізувати етичні та економічні аспекти інвестування в соціальні проекти під час кризи. Як можуть соціальні ініціативи вплинути на фінансові результати компанії? Які ризики пов'язані з такими інвестиціями? Розробіть рекомендації для «Google» щодо оптимізації їхніх соціальних інвестицій з урахуванням етичних стандартів та економічної вигоди.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Криптовалюти як альтернатива інвестиціям під час кризи.
2. Огляд інвестиційних стратегій у нові компанії в умовах нестабільності.
3. Інвестування в стартапи під час кризи: ризики та можливості.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Яка роль криптовалют як альтернативи традиційним інвестиціям під час економічних криз? Проаналізуйте переваги та ризики інвестування в криптовалюту в умовах нестабільності. Які стратегії можуть

допомогти інвесторам мінімізувати ризики? Запропонуйте рекомендації для ефективного використання криптовалют у портфелі під час кризи.

Завдання 2. Розкрийте можливості інвестування в стартапи під час економічної кризи. Проаналізуйте, які фактори роблять стартапи привабливими для інвесторів у складні часи, та які ризики пов'язані з такими інвестиціями. Запропонуйте рекомендації для інвесторів щодо вибору перспективних стартапів у кризовій ситуації.

Тематика рефератів/доповідей

1. Нерухомість як засіб захисту капіталу під час економічних криз.
2. Вивчення переваг та недоліків інвестування в нерухомість у кризовий період.
3. Інвестиції в екологічні технології в умовах кризи: перспективи та виклики.
4. Огляд можливостей для інвестування в сталий розвиток.
5. Диверсифікація портфеля в умовах економічної кризи: як зменшити ризики?
6. Розгляд важливості диверсифікації для інвесторів під час нестабільності.
7. Роль державної підтримки в інвестуванні під час економічних криз.
8. Аналіз впливу урядових програм на інвестиційну діяльність.
9. Психологічні аспекти інвестування в умовах кризи: страх і ризик.
10. Дослідження впливу емоцій на прийняття інвестиційних рішень під час криз.
11. Інвестування в соціальні проекти під час економічної кризи: етика та вигода.

Питання для самоконтролю

1. Яку роль відіграють інвестиції в антикризовому управлінні підприємствами?
2. Як інноваційні рішення можуть допомогти компаніям пережити економічні кризи?
3. Які типи інвестицій є найбільш ефективними під час кризи?
4. Як визначити пріоритети для інвестицій в умовах обмежених ресурсів?
5. Які інструменти фінансування доступні для підприємств, які прагнуть інвестувати в інновації під час кризи?
6. Які переваги та недоліки інвестування в стартапи під час економічних труднощів?
7. Як можна оцінити ризики, пов'язані з інвестиціями в інновації під час кризового управління?
8. Які приклади успішного антикризового управління через інновації можна навести?

9. Як впливають державні програми підтримки на інвестиції в інноваційні проекти в умовах кризи?

10. Які технологічні тренди можуть змінити підходи до інвестицій в антикризовому управлінні?

11. Як компанії можуть забезпечити свою конкурентоспроможність через інноваційні інвестиції в кризовий період?

12. Які кроки можуть бути вжиті для впровадження інноваційних рішень у процес антикризового управління?

Рекомендовані джерела

1. Багорка М.О., Писаренко В.В., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Антикризовий маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 340 с.

2. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 195 с

3. Глущенко С.В., Івахненко С.В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти. Конспект лекцій: навч. посіб. Київ: НаУКМА, 2020. 3 92 с.

4. Котис Н.В., Здреник В.С. Інформаційно-комунікаційне забезпечення антикризового управління підприємством. *Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи*: збірник тез ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ, 2021. С. 64-68.

ТЕМА 2.10. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ

План

2.10.1. Антикризове управління у сфері відповідальності держави.

2.10.2. Особливості антикризового управління у сфері відповідальності суб'єктів господарювання.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Кейс 1. Країни, які пережили глобальну фінансову кризу 2008 року, такі як США, Європейський Союз та країни Латинської Америки зіштовхнулася з економічною кризою, що спричинила скорочення доходів і зростання безробіття. Уряд вирішив впровадити антикризові заходи для підтримки економіки та бізнесу.

Завдання

Визначте основні антикризові заходи, які повинні бути впроваджені для стабілізації економіки зі сторони держави.

Розробіть план дій для суб'єктів господарювання, що включає оптимізацію витрат і взаємодію з державою для отримання підтримки.

Кейс 2. Компанія «Nokia» зіткнулася з фінансовими труднощами через несподіваний спад попиту на продукцію. У 2010-х роках «Nokia» зіткнулася з серйозними фінансовими проблемами через зменшення попиту на їхні мобільні телефони, особливо після появи смартфонів від Apple та Samsung. У результаті цього компанія стикається зі значними збитками.

Визначте основні причини кризи та її вплив на компанію.

Розробіть антикризовий план, включаючи оптимізацію витрат і підвищення ефективності.

Запропонуйте заходи для відновлення стабільності та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Розкрити довгострокові та короткострокові цілі антикризового управління для держави.

2. Які заходи можуть бути впроваджені для підтримки малого та середнього бізнесу.

3. Які інструменти фінансової підтримки можуть бути надані підприємствам.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Розробити комплексний план антикризового управління для держави і суб'єктів господарювання, що дозволить мінімізувати негативний вплив кризи та забезпечити економічну стабільність.

Завдання 2. Визначте основні антикризові заходи, які уряд повинен впровадити для стабілізації економіки.

Тематика рефератів/доповідей

1. Державна підтримка фінансового сектора в умовах кризи.
2. Антикризове регулювання ринку праці: ефективні стратегії.
3. Соціальні програми як інструмент антикризового управління.
4. Державна політика стабілізації валютного курсу під час кризи.
5. Роль керівництва в антикризовому управлінні підприємством.
6. Методи оптимізації витрат в умовах кризи.
7. Вплив корпоративної культури на антикризове управління.
8. Антикризове управління малими та середніми підприємствами.
9. Стратегії збереження та мотивації персоналу під час кризи.
10. Використання інновацій в антикризовому управлінні.
11. Оцінка ефективності антикризових заходів у бізнесі.

Питання для самоконтролю

1. Вплив кризових умов на фінансову стратегію підприємства.
2. Управління ланцюгами постачання в умовах кризи.
3. Вплив ринкових змін на антикризове управління.
4. Роль комунікацій у подоланні кризових ситуацій на підприємстві.
5. Залучення зовнішніх консультантів до антикризового управління.
6. Антикризове планування в умовах невизначеності.
7. Державна політика стабілізації валютного курсу під час кризи.
8. Роль державних субсидій та грантів у подоланні економічної кризи.
9. Вплив податкової політики на антикризове управління.
10. Державна підтримка інновацій та технологій у кризових умовах.
11. Використання державних резервів для подолання кризових ситуацій.
12. Антикризове управління у сфері охорони здоров'я під час пандемій.
13. Вплив державного регулювання на банківську систему в умовах кризи.

Рекомендовані джерела

1. Портна О.В. Антикризовий менеджмент: методичні рекомендації до практичних занять для студентів денної та заочної форми навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-наукової програми «Бізнес-адміністрування». Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 32 с.

2. Сурніна-Далекорей О. Антикризовий менеджмент: навчально-методичні рекомендації. Навчально-методична серія «КАФЕДРА». Ужгород, 2020. 32 с.

3. Яковенко О.І. Антикризове управління підприємством в умовах пандемії COVID-19. *Причорноморські економічні студії*. Видавничий дім «Гельветика», 2022. Вип.74. С. 163-167.

4. Chmutina K., Chester D. Managing Crises and Disasters: From Response to Recovery. *London, UK: Routledge*. 2020. 280 p.

5. Rasochova L. Crisis Management in the Age of Social Media. *London, UK: Routledge*. 2020. 176 p.

ТЕМА 2.11. АНТИКРИЗОВА ПОЛІТИКА: СВІТОВИЙ ДОСВІД

План

- 2.11.1. Досвід у впровадженні антикризової політики зарубіжних країн.
- 2.11.2. Методи, які використовують країни-сусіди для боротьби з кризою.
- 2.11.3. Інноваційні методи антикризового управління використовуються в сучасному світі.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Кейс 1. Під час глобальної фінансової кризи 2008-2009 років Німеччина зіштовхнулася з серйозними економічними проблемами, включаючи зниження виробництва та зростання безробіття. Уряд країни вирішив впровадити антикризову політику для стабілізації економіки.

Завдання:

Проаналізуйте основні заходи, які впровадив уряд Німеччини для подолання кризи.

Оцініть ефективність цих заходів та їх вплив на економіку країни.

Запропонуйте рекомендації для інших країн, які стикаються з подібними кризами.

Кейс 2. Які країни зіштовхнулися з економічними кризами, спричиненими глобальною пандемією. Кожна країна впровадила свої методи для стабілізації економіки.

Досліджуйте основні антикризові заходи, впроваджені урядами країн (оберіть 3 країни). Порівняйте ефективність цих заходів і їхній вплив на економіку кожної країни. Запропонуйте рекомендації, які методи можуть бути запозичені іншими країнами для подолання подібних кризових ситуацій.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Антикризова політика США: ключові заходи та ефективність.
2. Європейський Союз: спільні антикризові заходи і їх вплив.
3. Стратегії антикризового управління у Китаї під час економічних спадів.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. У 2008 році США зіткнулися з фінансовою кризою, що призвела до серйозних економічних проблем, включаючи крах банків та зростання безробіття. Уряд впровадив антикризову політику для стабілізації економіки.

Проаналізуйте основні антикризові заходи, застосовані урядом США під час кризи. Оцініть ефективність цих заходів та їх вплив на економіку. Запропонуйте рекомендації для вдосконалення антикризової політики.

Завдання 2. Під час економічної рецесії 1990-х років Японія зіштовхнулася зі значним спадом виробництва та дефляцією. Уряд запровадив антикризову політику для відновлення економіки.

Проаналізуйте основні заходи, впроваджені урядом Японії для подолання кризи. Оцініть ефективність цих заходів та їх вплив на економіку країни. Запропонуйте рекомендації для удосконалення антикризової політики в майбутньому.

Тематика рефератів/доповідей

1. Вплив антикризових заходів на малий та середній бізнес у країнах (обрана країна на вибір).
2. Роль МВФ та Світового банку в підтримці держав під час кризи.
3. Антикризова політика Японії: успіхи та виклики.
4. Вплив пандемії COVID-19 на антикризову політику різних країн.
5. Регуляторні заходи для стабілізації фінансових ринків.
6. Політика скорочення бюджетних витрат в умовах кризи.
7. Антикризові заходи у сфері охорони здоров'я в різних країнах.
8. Вплив соціальних програм на економічну стабільність.
9. Антикризові стратегії у сфері освіти в США.

Питання для самоконтролю

1. Ефективність податкових стимулів під час кризи.
2. Антикризова політика у сфері енергетики.
3. Вплив цифровізації та технологій на антикризове управління.
4. Аналіз антикризової політики країн Латинської Америки.
5. Досвід країн Африки у подоланні економічних криз.
6. Антикризова політика у сфері туризму.
7. Вплив антикризових заходів на аграрний сектор.
8. Відновлення економіки після кризи: кейс-стаді успішних країн.
9. Взаємодія уряду та приватного сектору в умовах кризи.
10. Вплив міжнародної допомоги на антикризову політику держав.
11. Антикризова політика у постконфліктних регіонах.
12. Майбутні тенденції у світовій антикризовій політиці.
13. Антикризова політика в умовах глобалізації.
14. Виклики впровадження антикризових заходів у міжнародних корпораціях.

Рекомендовані джерела

1. Алішаускас В. Вступаючи у 2023 рік: підсумки та перспективи інтеграції України до митної системи ЄС. Електронне видання. URL: <https://eu4pfm.com.ua/interviews/vstupaiuchy-u-2023-rik-pidsumky-ta-perspektyvyintehratsii-ukrainy-do-mytnoi-systemy-yes/?lang=uk>
2. Антикризове регулювання економіки у 2023 році: теорія та практика в умовах європейської інтеграції України: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 17 лютого 2023 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2023. 200 с.
3. Войтко С. В. Управління проектами та стартапами в Індустрії 4.0 : підручник. Київ. 2019. 200 с.
4. Познякова О.І., Чубка О.М., Степанова А.В. Фондовий ринок під тиском «ефекту витіснення». *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 34. 2020. С. 162–167. 4.
5. Шишков С.Є. Наслідки впровадження воєнного стану для ринків капіталу України. *Український соціум*. 2022, № 1 (80). С. 63–86
6. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010–2021). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

ТЕМА 2.12. ПРІОРИТЕТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ УКРАЇНИ

План

2.12.1. Державне забезпечення ефективного управління державним боргом під час кризових ситуацій.

2.12.2. Роль міжнародної допомоги в антикризовому управлінні економікою України.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Кейс 1. Економіка України зіштовхнулася з рецесією через внутрішні та зовнішні виклики, включаючи політичну нестабільність та вплив глобальних економічних факторів.

Завдання:

1. Визначте головні стратегічні цілі антикризового управління в Україні.
2. Проаналізуйте ефективність заходів, які можуть бути впроваджені для підтримки стабільності економіки.
3. Запропонуйте інноваційні підходи та рекомендації для зниження рівня безробіття та стимулювання економічного зростання.

Кейс 2. Україна переживає серйозну економічну кризу, що спричинена внутрішніми конфліктами та зовнішніми економічними викликами. Міжнародні організації, такі як МВФ і Світовий банк, пропонують фінансову допомогу та експертні консультації.

Завдання:

Проаналізуйте вплив міжнародної допомоги на стабілізацію економіки України. Визначте основні умови та вимоги, пов'язані з отриманням цієї допомоги. Запропонуйте стратегії для ефективного використання міжнародної допомоги для подолання кризи.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Як держава може забезпечувати ефективне управління державним боргом під час кризових ситуацій.
2. Як державні інвестиції у стратегічній галузі можуть сприяти економічному відновленню.
3. Як технологічні інновації можуть сприяти ефективному антикризовому управлінню в Україні.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Які приклади успішного антикризового управління в Україні можуть бути застосовані в майбутньому для подолання економічних викликів?

Завдання 2. Проаналізуйте ефективність державних антикризових заходів в Україні за останні п'ять років. Визначте ключові досягнення та недоліки, а також запропонуйте рекомендації для покращення подолання кризових ситуацій у майбутньому.

Тематика рефератів/доповідей

1. Роль держави у стабілізації економіки України під час кризи.
2. Державна політика зниження рівня безробіття в кризових умовах.
3. Соціальні програми як інструмент антикризового управління.
4. Роль інновацій та технологій у антикризовому управлінні.
5. Вплив антикризових заходів на аграрний сектор України.
6. Податкові стимули для підтримки бізнесу в кризових умовах.
7. Використання міжнародної допомоги для подолання економічних криз.

Питання для самоконтролю

1. Управління державним боргом у кризові періоди.
2. Антикризові заходи у сфері охорони здоров'я.
3. Екологічна політика під час економічних викликів.
4. Роль державних інвестицій у стратегічні галузі під час кризи.
5. Антикризове управління у сфері освіти.
6. Вплив пандемії COVID-19 на економічну політику України.
7. Державна підтримка експорту під час економічних криз.
8. Стратегії залучення іноземних інвестицій у кризових умовах.
9. Роль регуляторної політики у стабілізації економіки.
10. Використання великих даних для антикризового управління.
11. Взаємодія уряду та бізнесу у подоланні економічних криз.
12. Вплив глобальних економічних факторів на антикризову політику України.
13. Політика підтримки енергетичного сектору під час кризових ситуацій.

Рекомендовані джерела

1. Бірбіренко С.С., Орлов В.М., Мокруха Н.М. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах

пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. Випуск №33 / 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/940/899/>

2. Возовик О.О. Класифікація принципів антикризового управління у публічній сфері. *Право та державне управління*. 2023 р., № 3. С. 77-82.

3. Кравцова Т., Лащенко О., Кравцов О. Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 3. С. 6-72.

4. Ляшевська О.І. Впровадження системного державного антикризового управління та розробка управлінських рішень по вдосконаленню механізмів публічного антикризового управління в Україні. *Державне будівництво*. № 1 (33) / 2023. С. 72–83. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-07>

5. М'ясковський С.О. Вдосконалення заходів антикризової програми в умовах сільськогосподарського підприємства. *Проблеми та перспективи державного розвитку України: європейський вимір* : електронний збірник тездоповідей I Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 24 квітня 2019 р.; за ред. Т. В. Семенюк, Г. В. Циганенко. Житомир : ЖІ МАУП, 2019. С. 114–119.

ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ
з дисципліни «Антикризове управління»

1. Що таке антикризове управління?

- а) управління підприємством в умовах кризи;
- б) процес модернізації виробництва;
- в) управління бюджетом підприємства;
- г) організація корпоративних заходів.

2. Яка з наведених дій є частиною антикризового управління?

- а) підвищення заробітної плати;
- б) зниження виробництва;
- в) розробка плану антикризових заходів;
- г) запуск нової рекламної кампанії.

3. Що з наведеного нижче не належить до методів антикризового управління?

- а) реорганізація компанії;
- б) фінансовий аналіз;
- в) іміджеві заходи;
- г) створення кризової команди.

4. Який із цих етапів є початковим у процесі антикризового управління

- а) впровадження антикризових заходів;
- б) оцінка ступеня кризи;
- в) прогнозування подальших ризиків;
- г) звітність перед акціонерами.

5. Який з цих підходів є базовим принципом антикризового управління?

- а) оперативне реагування на загрози;
- б) зменшення витрат;
- в) розвиток нових продуктів;
- г) підвищення якості.

6. Який з цих етапів є обов'язковим при антикризовому управлінні?

- а) створення резервного фонду;
- б) анкетування працівників;
- в) аудиторський аналіз;
- г) оцінка конкурентів.

7. Що включає в себе стратегія антикризового управління?

- а) розвиток нових ринків;
- б) зменшення витрат на маркетинг;
- в) моніторинг ситуації;
- г) підвищення заробітної плати.

8. Який з наведених інструментів використовується в антикризовому управлінні?

- а) SWOT-аналіз;
- б) крос-промоції;
- в) створення нових підрозділів;
- г) проведення тренінгів.

9. Що включає в себе план антикризових заходів?

- а) прогнозування ризиків;
- б) зміцнення корпоративної культури;
- в) збільшення обсягів виробництва;
- г) реорганізація процесів.

10. Що є основною метою антикризового управління?

- а) збереження бізнесу;
- б) розвиток нових ринків;
- в) підвищення обізнаності про бренд;
- г) збільшення асортименту;

11. Який з цих показників важливий для антикризового управління?

- а) рентабельність;
- б) лояльність клієнтів;
- в) плинність кадрів;
- г) конкурентоспроможність.

12. Яка з цих дій є частиною плану антикризового управління?

- а) зниження витрат;
- б) підвищення вартості продуктів;
- в) розвиток співробітників;
- г) реорганізація департаментів;

13. Який з цих підходів використовують в антикризовому управлінні для оптимізації витрат?

- а) аутсорсинг;
- б) підвищення заробітної плати;
- в) зниження обсягу виробництва;
- г) підвищення маркетингових бюджетів.

14. Що необхідно зробити на першому етапі антикризового управління?

- а) оцінка поточної ситуації;
- б) розробка нових продуктів;
- в) тренінги для працівників;
- г) підвищення вартості акцій.

15. Який з цих факторів впливає на ефективність антикризового управління?

- а) професійний рівень менеджменту;
- б) розмір компанії;
- в) кількість працівників;
- г) географічне положення;

16. Який з цих підходів застосовується при розробці антикризових стратегій?

- а) ризик-менеджмент;
- б) маркетингові дослідження;
- в) розвиток продуктів;
- г) підвищення кваліфікації персоналу;

17. Яка з цих стратегій може бути застосована для уникнення кризи?

- а) диверсифікація бізнесу;

- б) зниження витрат на рекламу;
- в) збільшення заробітної плати;
- г) розширення ринків.

18. Що з наведеного нижче може бути причиною кризи в організації?

- а) погане керівництво;
- б) стабільний ринок;
- в) високий рівень задоволеності клієнтів;
- г) якісний продукт.

19. Який з цих методів допомагає виявити кризові ситуації на ранній стадії?

- а) фінансовий моніторинг;
- б) планування подій;
- в) створення нових департаментів;
- г) підвищення маркетингових бюджетів.

20. Що з наведеного нижче включає в себе антикризовий план?

- а) оцінка ризиків;
- б) збільшення обсягу виробництва;
- в) підвищення зарплат;
- г) розвиток нових продуктів;

21. Який з цих показників найкраще ілюструє успішність антикризового управління?

- а) зменшення витрат;
- б) збільшення кількості працівників;
- в) стабільність ринку;
- г) зростання продажів;

22. Що з наведеного нижче допомагає підготувати організацію до кризи?

- а) проведення тренінгів;
- б) зниження витрат на маркетинг;
- в) підвищення заробітної плати;
- г) зменшення обсягу виробництва.

23. Який з цих етапів є критично важливим у антикризовому управлінні?

- а) своєчасна оцінка ситуації;
- б) зниження витрат;
- в) підвищення кваліфікації працівників ;
- г) розвиток нових продуктів.

24. Що з наведеного нижче не входить в обов'язки антикризового менеджера?

- а) організація корпоративних заходів;
- б) моніторинг фінансових показників;
- в) розробка антикризових стратегій;
- г) оцінка ризиків.

25. Який з цих інструментів використовують для оцінки фінансового стану підприємства?

- а) фінансовий аналіз;
- б) опитування клієнтів;

- в) організація корпоративних заходів;
- г) підвищення заробітної плати.

26. Що з наведеного нижче є частиною антикризової команди?

- а) фінансові аналітики;
- б) маркетингові спеціалісти;
- в) IT-спеціалісти;
- г) HR-менеджери.

27. Яка з цих дій може бути частиною антикризової стратегії?

- а) реорганізація компанії;
- б) підвищення заробітної плати;
- в) розширення ринків;
- г) створення нових продуктів.

28. Що з наведеного нижче сприяє успішному антикризовому управлінню?

- а) своєчасна оцінка ризиків;
- б) зниження маркетингового бюджету;
- в) підвищення кваліфікації працівників;
- г) створення нових підрозділів.

29. Який з цих етапів є заключним у процесі антикризового управління?

- а) звітність перед акціонерами;
- б) оцінка ризиків;
- в) впровадження антикризових заходів;
- г) проведення тренінгів.

30. Який з цих показників найважливіший для оцінки фінансового стану підприємства?

- а) прибутковість;
- б) кількість працівників;
- в) рівень задоволеності клієнтів;
- г) розмір компанії.

31. Який з цих методів можна використовувати для зниження витрат під час кризи?

- а) аутсорсинг;
- б) підвищення заробітної плати;
- в) збільшення маркетингового бюджету;
- г) підвищення вартості продуктів.

32. Що включає в себе план дій для антикризового управління?

- а) оцінка ризиків;
- б) збільшення виробничих потужностей;
- в) розширення ринків.
- г) підвищення якості продуктів.

33. Який з цих заходів допоможе уникнути кризи в майбутньому?

- а) диверсифікація бізнесу;
- б) зниження витрат на рекламу;
- в) збільшення заробітної плати;
- г) розвиток нових продуктів.

34. Який з цих підходів є ефективним для моніторингу кризових ситуацій?

- а) регулярний фінансовий аналіз;
- б) проведення анкетування клієнтів;
- в) збільшення обсягів виробництва;
- г) створення нових підрозділів.

35. Що з наведеного нижче є важливою складовою антикризової стратегії?

- а) створення кризової команди;
- б) підвищення рівня задоволеності клієнтів;
- в) розширення ринків;
- г) розвиток нових продуктів.

36. Що з наведеного нижче є основною метою антикризового управління?

- а) збереження бізнесу;
- б) розвиток нових ринків;
- в) збільшення маркетингових бюджетів;
- г) підвищення заробітної плати.

37. Який з цих показників важливий для оцінки успішності антикризового управління?

- а) рівень задоволеності клієнтів;
- б) зменшення витрат;
- в) збільшення кількості працівників;
- г) зростання продажів.

38. Який з цих етапів є першим у процесі антикризового управління?

- а) оцінка ступеня кризи;
- б) впровадження антикризових заходів;
- в) прогнозування ризиків;
- г) звітність перед акціонерами.

39. Що з наведеного нижче допомагає підготувати організацію до можливих криз?

- а) проведення тренінгів;
- б) зниження витрат на маркетинг;
- в) збільшення обсягу виробництва;
- г) підвищення заробітної плати.

40. Який з цих методів використовують для оцінки фінансового стану підприємства?

- а) фінансовий аналіз;
- б) проведення анкетування клієнтів;
- в) організація корпоративних заходів;
- г) підвищення заробітної плати.

41. Яка з цих дій є частиною плану антикризових заходів?

- а) зниження витрат;
- б) підвищення вартості продуктів;
- в) розвиток співробітників;
- г) проведення корпоративних заходів;

42. Що з наведеного нижче може бути причиною кризи в організації?

- а) погане керівництво;

- б) стабільний ринок;
- в) високий рівень задоволеності клієнтів;
- г) якісний продукт.

43. Який з цих етапів є заключним у процесі антикризового управління?

- а) звітність перед акціонерами;
- б) оцінка ризиків;
- в) впровадження антикризових заходів;
- г) проведення тренінгів.

44. Що з наведеного нижче включає в себе антикризовий план?

- а) оцінка ризиків;
- б) збільшення виробничих потужностей;
- в) підвищення зарплат;
- г) розвиток нових продуктів.

45. Який з наведених показників найкраще відображає фінансовий стан компанії в умовах кризи?

- а) ліквідність;
- б) дебіторська заборгованість;
- в) обсяг продажів;
- г) відтік персоналу.

46. Яка з цих дій може допомогти компанії вижити в довготривалій кризі?

- а) реструктуризація боргів;
- б) підвищення заробітної плати;
- в) збільшення маркетингових витрат;
- г) розширення асортименту продукції.

47. Який з цих підходів найбільш ефективний для зменшення ризиків в умовах кризової ситуації?

- а) впровадження системи раннього попередження;
- б) проведення анкетування працівників;
- в) збільшення інвестицій у розвиток;
- г) підвищення кваліфікації менеджменту.

48. Яка з наведених стратегій може бути найбільш ефективною для виходу з кризи?

- а) концентрація на основних бізнес-операціях;
- б) збільшення заробітної плати;
- в) зниження цін на продукцію;
- г) розширення виробничих потужностей.

49. Що з наведеного нижче може бути наслідком неефективного антикризового управління?

- а) банкрутство підприємства;
- б) збільшення частки ринку;
- в) підвищення задоволеності клієнтів;
- г) розвиток нових ринків.

50. Який з цих методів найбільш підходить для виявлення слабких місць у компанії під час кризи?

- а) SWOT-аналіз;

- б) маркетингові дослідження;
- в) збільшення обсягів виробництва;
- г) підвищення заробітної плати.

ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ
з дисципліни «Антикризове управління»

1. Сутність кризових явищ у сфері економічної діяльності.
2. Класифікація криз за різними ознаками.
3. Характеристика окремих видів криз.
4. Антикризове управління як новий етап у розвитку теорії менеджменту.
5. Взаємозв'язки стратегічного та антикризового управління.
6. Шляхи подальшого розвитку антикризового управління на стику економіки, права, управління та інших наук.
7. Проблеми адаптації об'єкта управління до змін.
8. Цілі та завдання антикризового управління.
9. Функції антикризового управління.
10. Загальні принципи управління та вибір стратегічних напрямів виходу з кризи.
11. Інноваційна стратегія антикризового розвитку.
12. Роль людського фактору в антикризовому управлінні.
13. Механізм антикризового управління.
14. Класифікація методів діагностики кризових явищ і процесів.
15. Роль і значення інформації в діагностиці криз.
16. Засади моніторингу в системі антикризового управління.
17. Оцінка ризиків в антикризовому управлінні.
18. Організаційно-економічні передумови антикризового управління.
19. Основні поняття технології антикризового управління.
20. Етапи процесу управління в кризовій ситуації.
21. Потенціал виживання економічних систем: сутність та теоретичні засади визначення.
22. Ресурсні передумови виживання економічних систем.
23. Положення антикризової стратегії сталого розвитку потенціалу економічної системи.
24. Сутність та класифікація антикризових рішень.
25. Схема розробки та прийняття управлінських рішень у кризовій ситуації.
26. Розвиток підходів до розробки та реалізації антикризових рішень.
27. Напрямки, чинники та наслідки інвестування в умовах кризи.
28. Інноваційні ресурси як чинник подолання кризових явищ.
29. Антикризове управління в сфері відповідальності держави..
30. Особливості антикризове управління в сфері відповідальності суб'єктів господарювання.
31. Чинники, складові і результати запровадження і реалізації антикризової політики в країнах світу.
32. Вплив глобалізації на розвиток кризових явищ у соціально-економічних системах.
33. Застосування світового досвіду в умовах вітчизняної економіки.

34. Пріоритети реалізації макроекономічної політики в антикризовому управлінні економікою.

35. Прогнозування та стратегування регіонального економічного розвитку для макроекономічної стабілізації.

36. Роль соціально-психологічних факторів в антикризовому управлінні.

37. Методи мотивації персоналу в умовах кризи.

38. Особливості комунікацій під час кризових ситуацій.

39. Антикризові програми: структура та механізми реалізації.

40. Методи оцінки ефективності антикризових заходів.

41. Роль креативного менеджменту в подоланні кризових явищ.

42. Управління змінами як елемент антикризового управління.

43. Реструктуризація підприємств в умовах кризи.

44. Санація як інструмент антикризового управління.

45. Бенчмаркінг в системі антикризового управління.

46. Роль контролінгу в антикризовому управлінні.

47. Методи фінансової стабілізації підприємства.

48. Управління грошовими потоками в кризових умовах.

49. Антикризове управління персоналом.

50. Роль лідерства в подоланні кризових ситуацій.

51. Управління конфліктами в умовах кризи.

52. Роль організаційної культури в антикризовому управлінні.

53. Методи діагностики банкрутства підприємства.

54. Превентивне антикризове управління.

55. Стратегічний контролінг в антикризовому управлінні.

56. Управління ризиками в антикризовому менеджменті.

57. Роль інновацій в подоланні кризових явищ.

58. Антикризовий маркетинг: сутність та інструменти.

59. Методи оптимізації витрат в умовах кризи.

60. Управління якістю в системі антикризових заходів.

61. Роль аутсорсингу в антикризовому управлінні.

62. Реінжиніринг бізнес-процесів як антикризовий захід.

63. Управління знаннями в антикризовому менеджменті.

64. Антикризове управління проектами.

65. Методи оцінки вартості бізнесу в кризових умовах.

66. Управління інтелектуальним капіталом під час кризи.

67. Роль стейкхолдерів в антикризовому управлінні.

68. Антикризові комунікаційні стратегії.

69. Управління репутацією в кризових ситуаціях.

70. Роль цифрових технологій в антикризовому управлінні.

71. Екологічні аспекти антикризового управління.

72. Соціальна відповідальність в умовах кризи.

73. Управління ланцюгами поставок під час кризи.

74. Антикризове управління в міжнародному бізнесі.

75. Роль державно-приватного партнерства в подоланні криз.

76. Антикризове управління в некомерційних організаціях.

- 77.Методи оцінки конкурентоспроможності в кризових умовах.
- 78.Управління інвестиційним портфелем під час кризи.
- 79.Роль корпоративного управління в антикризовому менеджменті.
- 80.Антикризові стратегії в малому бізнесі.
- 81.Управління інноваційними проектами в умовах кризи.
- 82.Роль фінансового планування в антикризовому управлінні.
- 83.Методи оптимізації організаційної структури під час кризи.
- 84.Управління змінами в корпоративній культурі.
- 85.Антикризовий консалтинг: методи та інструменти.
- 86.Роль Big Data в антикризовому управлінні.
- 87.Управління талантами в кризових умовах.
- 88.Методи оцінки ефективності антикризових комунікацій.
- 89.Роль artificial intelligence в антикризовому менеджменті.
- 90.Управління сталим розвитком в умовах кризи.
- 91.Антикризові стратегії в цифровій економіці.
- 92.Роль кібербезпеки в антикризовому управлінні.
- 93.Управління інноваційною діяльністю під час кризи.
- 94.Методи оцінки інвестиційної привабливості в кризових умовах.
- 95.Антикризове управління в умовах глобальної конкуренції.
- 96.Роль корпоративної соціальної відповідальності в подоланні криз.
- 97.Управління брендом в кризових ситуаціях.
- 98.Методи оцінки ризиків банкрутства.
- 99.Роль стратегічного планування в антикризовому управлінні.
100. Управління інтелектуальною власністю під час кризи.
101. Антикризові стратегії в умовах цифрової трансформації.
102. Роль інноваційного менеджменту в подоланні кризових явищ.
103. Методи оцінки ефективності реструктуризації.
104. Управління змінами в бізнес-моделі під час кризи.
105. Антикризові стратегії в умовах глобалізації.

Рекомендований перелік джерел

1. Антикризове регулювання економіки у 2023 році: теорія та практика в умовах європейської інтеграції України: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 17 лютого 2023 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. Львів-Торунь: Liha-Pres, 2023. 200 с.
2. Артеменко Л.П. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник [Електронне видання]: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування». КПП ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 2021. 342 с.
3. Багорка М.О., Писаренко В.В., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Антикризівий маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 340 с.
4. Бардадим С.А., Невмержицька С.М., Цалко Т.Р. Діджиталізація HR-процесів в організації. Збірник статей II Всеукраїнської конференції «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості» (18 листопада 2021 року, м. Київ). Т. 2. Київ: КНУТД, 2021. С. 54–59. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19577/1/Innovatyka2021_V2_P054-059.pdf.
5. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2019. 376 с.
6. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. (182), С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>.
7. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризівий менеджмент: підручник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 195 с.
8. Глущенко С. В., Івахненков С. В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти. Конспект лекцій: навч. посіб. Київ: НаУКМА, 2020. 392 с.
9. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1(40). С. 74-79.
10. Далик В.П., Павленчик А.О., Феник В.О., Матвієвський Н.А., Федориґа З.А., Приступа Д.А. Формування системи антикризівого управління на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 10. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9000>.
11. Данилюк Д.О. Методи управління персоналом в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2023. Том 2. № 15. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>.
12. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
13. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. К.: Центр навчальної літератури. 2019. 440 с.

14. Зачко О. Б., Івануса А.І., Кобилкін Д.С. Управління проектами: теорія, практика, інформаційні технології. Львів: ЛДУ БЖД, 2019. 173 с.
15. Івченко Є.А., Мартинов А.А., Мартинова Л.В. Передумови формування системи антикризового управління на промислових підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 5/2. С. 5–13.
16. Кібік О., Котлубай В., Белоус К., Корнілова О., Калмикова Н., Кузнецова Л. Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін: навч. посіб. [Електронне видання]. Одеса: Фенікс, 2024. 216 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28081>.
17. Кібік О., Котлубай В., Калмикова Н. Менеджмент: практикум [Електронне видання]; Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса: Фенікс, 2023. 123 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/25670>.
18. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.
19. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса. 2019. 208 с.
20. Котис Н.В., Здреник В.С. Інформаційно-комунікаційне забезпечення антикризового управління підприємством. *Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи*: збірник тез IX Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ, 2021. С. 64-68.
21. Кризов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.
22. Лейнванд П., Мейнарді Ч., Кляйнер А. Стратегія, що працює. К.: Фабула. 2019, 256 с.
23. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13/02. С. 8–13. URL: [file:///C:/Users/SVETA/Downloads/1588-Article%20Text-1339-1-10-20220916%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/SVETA/Downloads/1588-Article%20Text-1339-1-10-20220916%20(1).pdf)
24. Невмержицька С.М., Цалко Т.Р. Актуальні проблеми розвитку людського капіталу в Україні. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку*: матеріали міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 9 квітня 2020. Київ: КНУТД, 2020. С. 97–99. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15720/1/IMPER2020_P097-099.pdf.
25. Орехов М.О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1 (49), С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.11>
26. Павловська А.С., Руденко О.А. Антикризова економічна політика: наукові засади формування та впровадження: навчально-методичний посібник для здобувачів освітньо-наукового ступеня доктора філософії. Черкаси: ЧДТУ, 2020. 151 с.
27. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. та ін. Прийняття

управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

28. Познякова О.І., Чубка О.М., Степанова А.В. Фондовий ринок під тиском «ефекту витіснення». *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 34. 2020. С. 162–167.

29. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат. 2020. 424 с.

30. Портна О.В. Антикризовий менеджмент: методичні рекомендації до практичних занять для студентів денної та заочної форми навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-наукової програми «Бізнес-адміністрування». Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 32 с.

31. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с.

32. Прийняття управлінських рішень: Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. Спеціальності «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПП ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.О. Кравченко, В. Я. Голюк. Електронні текстові дані. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 55 с.

33. Прокопишин О.С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40–45.

34. Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія. Київ: Фабула, 2019. 324 с.

35. Соболева Г. Формування антикризової політики управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1567>.

36. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 75–82.

37. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

38. Сурніна-Далекорей О. Антикризовий менеджмент: навчально-методичні рекомендації. Навчально-методична серія «КАФЕДРА». Ужгород, 2020. 32 с.

39. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку*: матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.

40. Хуберт К. Рамперсад. Опір змінам та його подолання. URL: <http://alls.in.ua/41274-opir-zminam-ta-jjogo-podolannya.html>.

41. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6(39), С. 288–296.
42. Шишков С.Є. Наслідки впровадження воєнного стану для ринків капіталу України. *Український соціум*. 2022, № 1 (80). С. 63–86.
43. Шошина Ю.Ю. Сутність змін та сучасний підхід до їх класифікації. URL: http://xn--e1aajfp cds8ay4h.com.ua/files/image/konf%2011/sb_7_04.pdf.
44. Як заснувати успішний бізнес на Ebay. URL: https://s.mind.ua/files/eBay_Video_Checklists_All.pdf.
45. Яковенко О.І. Антикризове управління підприємством в умовах пандемії COVID-19. *Причорноморські економічні студії*. Видавничий дім «Гельветика», 2022. Вип.74. С. 163-167.
46. Яковенко О.І. Управління проектами та ризиками: Навчальний посібник. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с.
47. Chmutina, K., & Chester, D. M. Managing Crises and Disasters: From Response to Recovery. *London, UK: Routledge*. 2020. 280 p.
48. Dergach A., Kibik O., Skrypnyk S., Antokniv-Skolozdra O., Yampolska L., Vlasenko U. Formation of a favorable investment climate (Britain after Brexit and others). *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary research*. 2021. 11/02-XXII. P. 107-111.
49. El Saft y S., Lewis A. Egyptians count rising bread costs as Ukraine war disrupts wheat exports. *Reuters*. 2022. Mar 17. URL: <https://www.reuters.com/world/africa/egyptians-count-risingbread-costs-ukraine-war-disrupts-wheat-exports2022-03-17>.
50. Harkava V., Kibik O., Tytok V., Klim N., Cervinskaya L., Voit S. Economic security of the country for stable development. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary research*. 2021. 11/02-XXII. P. 138-142.
51. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Nesterova K., Prymachenko I., Kornilova O. Financial Strategy of Economic Entities in the Conditions of Transforming Economic Systems. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 01s. 2023. Pp. 107-114.
52. Kibik, O., Slobodianiuk, O., Belous, K., Redina, Y., Kornilova, O. and Prymachenko, I. (2024). Strategy for Developing Competitive Advantages of Market Entities in the Era of Digitalization. *Econ. Aff.*, 69 (Special Issue) : 139-147.
53. Slatvinska V., Kibik O., Oneshko S., Fesakhe S. The experience of EU countries towards the development of infrastructure and logistics hubs. *REVISTA DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA*. 3ª época. Año 13 N° 36, 2022. P. 373-387.
54. Kibik, O., Taran-Lala, O., Saienko, V., Metil, T., Umanets, T., & Maksymchuk, I. Strategic Vectors for Enterprise Development in the Context of the Digitalization of the Economy. *Postmodern Openings*. 2022, 13(2). 384-395.
55. Kibik, O., Kotlubai V., Slobodianiuk M., Kornuta L., Kornilova O., Prymachenko I. Management of Changes in the Process of Safe Development of Economic Agents. *Economic Affairs*, Vol. 67, 2022, No. 04s, P. 803-813.
56. Kotlubay V.O., Redina Y.V., Primachenko I.F. Strategic priorities in management of innovative component development of current business. *Review of*

transport economics and management. Дніпро: Дніпровський національний університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна. 2021. Вип. 5(21). С. 36-44.

57. Mikhno I., Koval V., Sedikova I., Kotlubai V. Digital Globalization in the International Development of Strategic Alliances. *Economics. Ecology. Socium*. 2022. Vol. 6. No 1. Pp. 11-21.

58. Rasochova, L. Crisis Management in the Age of Social Media. London, UK: Routledge. 2020. 176 p.

59. Koval, V., Gonchar, V., Udovychenko, V., Kalinin, O., Slobodianiuk, O., & Soloviova, O.. Risk management analysis of environmental investment in economic security. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*. 2023, 32(3), 540-549.

60. Laktionova O., Harbar Z., Melikhov A., Slobodianiuk O., Gevko V., & Desiatskyi S. Financing the Greening of Enterprises in Industrial Regions of Ukraine in the Context of Sustainable Development. Management. *Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(4), 2021. С.574 – 584.

61. Zavidna L., Trut, O., Slobodianiuk O., Voronenko I., Vartsaba V. Application of Anti-Crisis Measures for the Sustainable Development of the Regional Economy in the Context of Doing Local Business in a Post-COVID. *Environment International Journal of Sustainable Development and Planning*, 2022, 17(5), pp. 1685–1691.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

*Ольга КІБІК,
Вячеслав КОТЛУБАЙ,
Олеся КОРНІЛОВА,
Володимира ДОБРОВОЛЬСЬКА,
Наталя КАЛМИКОВА*

**СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ**

Практикум

Електронне видання

В авторській редакції

Ум-друк. арк. 6,48.
Зам. № 2411-09.

Видавець ПП «Фенікс»
(Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1044 від 17.09.02).
Україна, м. Одеса, 65009, вул. Зоопаркова, 25.
e-mail: fenix-izd@ukr.net