Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет

БІЗНЕС-СТРАТЕГІЯ

Методичні вказівки до практичних занять
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньої програми «Підприємництво та бізнес-адміністрування»
галузі знань 07 Управління та адміністрування
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
денної та заочної форм навчання

Луцьк 2026

УДК 65.01:330.131(07)
Б 59

Електронна копія друкованого видання передана для внесення в репозитарій ЛНТУ
Директор бібліотеки _____ Н.П. Поліщук

Рекомендовано до видання вченою радою факультету бізнесу та права ЛНТУ, протокол № 12 від «28» _серпня_ 2026 року.

Голова вченої ради факультету бізнесу та права _____ Л.Л. Ковальська

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри логістики та підприємництва ЛНТУ, протокол № 11 від «26» _серпня_ 2026 року.

Завідувач кафедри логістики та підприємництва _____ Д.В. Смолич

Укладач: _____ І.В. Кривов'язюк, кандидат економічних наук, професор, професор кафедри логістики та підприємництва ЛНТУ;

Рецензент: _____ Л.Г. Ліпич, доктор економічних наук, професор, професор кафедри логістики та підприємництва ЛНТУ.

Відповідальний за випуск: _____ Д.В. Смолич, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри логістики та підприємництва ЛНТУ.

Б 59 **Бізнес-стратегія:** методичні вказівки до практичних занять для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Підприємництво та бізнес-адміністрування» галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво та торгівля денної та заочної форм навчання / уклад. І.В. Кривов'язюк. Луцьк: ЛНТУ, 2026. 56 с.

Методичне видання складено відповідно до діючої авторської програми курсу «Бізнес-стратегія» з метою поглиблення знань здобувачів вищої освіти ОП «Підприємництво та бізнес-адміністрування» відповідно до визначених завдань курсу. Подано методичні поради до вивчення тематичних матеріалів, комплекс практичних і тестових завдань, що допомагають закріпити знання з дисципліни.

© Кривов'язюк І.В., 2026

ВСТУП

За умов технологічних зрушень, глобальної конкуренції, перебудови ланцюгів постачання та високої невизначеності бізнес-стратегія стає ключовим засобом довгострокового розвитку підприємства. Вона визначає не лише бажані результати діяльності, а й обґрунтований спосіб створення цінності, використання ресурсів, зміцнення конкурентних переваг та адаптації до змін зовнішнього середовища. Сучасний бізнес потребує поєднання стратегічної орієнтації з оперативністю реагування. Цифрова трансформація, інноваційність, орієнтація на потреби споживачів і стейкхолдерів, відповідальне використання ресурсів та принципи сталого розвитку змінюють традиційну логіку планування. Для українських підприємств особливої ваги набувають стійкість бізнес-моделей, здатність долати кризові обмеження та виявляти нові можливості на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Опанування дисципліни «Бізнес-стратегія» передбачає послідовне вивчення її теоретичних і практичних основ, зокрема формулювання місії й цілей бізнесу, систематизації стратегічних альтернатив, застосування інструментів стратегічного аналізу та багатокритеріального вибору, перегляду стратегії, гнучкості підприємства, інноваціям, сучасним бізнес-моделям, управлінню невизначеністю, практикам реалізації та стратегічного контролю бізнес-стратегій.

Практичні заняття мають забезпечити перехід від знання термінів і концепцій до професійних умінь: аналізувати бізнес-середовище, виявляти стратегічні проблеми, оцінювати ресурсний потенціал, формувати варіанти розвитку, порівнювати їх за економічними та нефінансовими критеріями, обґрунтовувати рішення й пропонувати заходи реалізації. Для цього використано питання для самоперевірки, методичні рекомендації, практичні ситуації, задачі та тести, що відображають зміст кожної лекції.

Методичні вказівки сформовано відповідно до силабусу освітнього компонента для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Підприємництво та бізнес-адміністрування». Матеріал об’єднано у два змістові модулі, що охоплюють десять тем. У кожній темі подано мету, шість питань для самоперевірки, орієнтири для їх опрацювання, основні поняття, відібрані практичні й тестові завдання. Для самоконтролю передбачено перелік екзаменаційних питань.

Робота з матеріалами вимагає самостійного обґрунтування висновків, послідовності розрахунків, коректного використання методів стратегічного управління та дотримання академічної доброчесності. Запропоновані завдання спрямовані на розвиток стратегічного мислення й навичок прийняття рішень з урахуванням реальних обмежень, ризиків та можливостей підприємницької діяльності.

Для узагальнення авторських матеріалів і форматування методичних вказівок для практичних занять використано ChatGPT на базі моделі GPT-6 від компанії OpenAI.

1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КУРСУ «БІЗНЕС-СТРАТЕГІЯ»

Освітній компонент «Бізнес-стратегія» вивчається згідно з навчальним планом підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Підприємництво та бізнес-адміністрування» галузі знань 07 Управління та адміністрування.

Мета навчальної дисципліни – формування у здобувачів вищої освіти системи теоретичних знань, практичних умінь і навичок щодо формування, обґрунтування, вибору та реалізації бізнес-стратегій, застосування сучасних методів стратегічного аналізу, оцінювання стратегічних альтернатив, розроблення інноваційних бізнес-моделей та забезпечення адаптивного/сталого розвитку підприємницьких структур в умовах невизначеності й динамічних змін бізнес-середовища.

Основні завдання навчальної дисципліни «Бізнес-стратегія»:

– поглибити знання студентів щодо теоретичних засад стратегічного управління бізнесом, сутності, принципів і типології бізнес-стратегій, особливостей формування місії та стратегічних цілей, методологічних підходів до стратегічного аналізу, розроблення бізнес-моделей, стратегічного планування та забезпечення інноваційного розвитку підприємницьких структур;

– навчити здійснювати стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу, визначати стратегічні прогалини, формувати й порівнювати альтернативні варіанти розвитку підприємства, обґрунтовувати вибір бізнес-стратегії, оцінювати її ефективність і ризики реалізації, використовувати сучасні інструменти стратегування, сценарного планування та стратегічного контролю;

– сформувати практичні навички розроблення та реалізації бізнес-стратегій, моделювання підприємницької діяльності, прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах невизначеності, визначення напрямів стратегічної трансформації бізнесу, використання передових управлінських практик і забезпечення узгодженості стратегічних цілей із ресурсними можливостями підприємства.

Компетентності, визначені силабусом: ЗК02 – здатність застосовувати знання в практичних ситуаціях; ЗК10 – здатність діяти відповідально та свідомо; СК02 – застосовувати методи обґрунтування рішень у підприємницьких і торговельних структурах; СК10 – здійснювати бізнес-планування й оцінювання ринків і результатів з урахуванням ризиків.

Практичні заняття спрямовані на використання стратегічного аналізу, вибір і коригування стратегій, дослідження бізнес-моделей, управління ризиками, розв’язання кейсів та обґрунтування управлінських висновків.

2. МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ОКРЕМИХ ТЕМ

Тема 1. Теорія бізнес-стратегії

Мета: сформувати розуміння сутності, визначальних характеристик, принципів і чинників формування бізнес-стратегії в умовах розвитку сучасного менеджменту.

Питання для самоперевірки

1. Які вектори визначають сучасний формат управління бізнесом? Чим це зумовлено?
2. Які основні тенденції та умови визначають розвиток сучасного управління бізнесом?
3. У чому полягає стратегічна орієнтація бізнесу та як вона відображається в управлінських рішеннях?
4. Розкрийте сутність бізнес-стратегії та її визначальні характеристики.
5. Охарактеризуйте загальні принципи формування бізнес-стратегії.
6. Які зовнішні та внутрішні фактори найбільше впливають на зміст бізнес-стратегії?

Рекомендована література

1. Кривов'язюк І. В. Бізнес-стратегія: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Підприємництво та бізнес-адміністрування» галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво та торгівля денної та заочної форм навчання. Луцьк: ЛНТУ, 2026. 180 с.
2. Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: ФОП Панов А. М., 2024. 224 с.
3. Петришин Н. Я., Подра О. П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Растр-7, 2024. 268 с.
4. Руснак А. В., Надточій І. І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Миколаїв: Іліон, 2024. 258 с.
5. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 12th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2024. 512 p.

Методичні вказівки

Опрацьовуючи перше питання, доцільно усвідомити, що сучасна модель управління бізнесом формується на перетині цифрової трансформації, стейкхолдерської моделі вартості та геоекономічної турбулентності. Необхідно встановити, як управління на основі даних, узгодження інтересів зацікавлених сторін і перебудова ланцюгів постачання впливають на стратегічні рішення підприємства.

Розглядаючи тенденції сучасного менеджменту, слід систематизувати технологічні, організаційні, соціальні та регуляторні зміни. Особливої уваги потребують поширення штучного інтелекту, платформних моделей,

кіберстійкості, екологічних вимог, нових форм зайнятості та управління в умовах невизначеності. Варто пояснити, чому ці процеси вимагають системного мислення і гнучкості.

Стратегічну орієнтацію бізнесу необхідно трактувати як націленість підприємства на довгострокове створення цінності й формування конкурентних переваг. Слід простежити відображення цієї орієнтації у виборі ринків, бізнес-моделі, цільових показниках, розподілі ресурсів і взаємозв'язку стратегічного, тактичного та операційного управління.

Визначаючи бізнес-стратегію, потрібно розкрити її як систему взаємоузгоджених довгострокових рішень щодо напрямів діяльності, способу конкуренції та використання ресурсів. До визначальних характеристик належать цілеспрямованість, системність, конкурентна спрямованість, перспективність, адаптивність і здатність забезпечувати створення цінності.

Загальні принципи формування стратегії варто розкривати послідовно: відповідність місії та цілям; комплексне врахування середовища; реалістичність і ресурсна забезпеченість; альтернативність; узгодженість управлінських рівнів; гнучкість і контрольованість. Кожен принцип доцільно пояснити через його вплив на обґрунтованість стратегічного вибору.

Відповідаючи на останнє питання, необхідно розмежовувати зовнішні та внутрішні чинники змісту бізнес-стратегії. До перших належать конкуренція, попит, інституційні умови, технологічні зрушення та інтереси стейкхолдерів; до других – фінансові ресурси, компетенції, управлінська культура, бізнес-процеси й інноваційні можливості. Важливо показати їх взаємний вплив.

Основні поняття: бізнес-стратегія; стратегічна орієнтація; конкурентна перевага; стейкхолдери; ESG; стратегічний горизонт; адаптивність; стратегічне управління.

Практичні завдання

Кейс-завдання

Перейти за лінком https://www.plerdy.com/ua/blog/business-strategy-examples/

На сторінці одним з відомих експертів із SEO&CRO пропонується бачення бізнес-стратегії, важливості її наявності як такої, 8 ключових компонентів бізнес-стратегії, рекомендації щодо її розробки та оцінки. Також нижче подано 7 найкращих прикладів побудови бізнесу відомих компаній світу. Орієнтуючись на свій порядковий номер в групі за розміщеним списком, обрати для опрацювання свій приклад. Наприклад, якщо ви за списком 5 – кейс №5, 10 – кейс №3, 15 – кейс №1 і т.д.

Слід уважно ознайомитись з кейс-завданням і дати відповіді на наступні запитання:

1. Що вам відомо про досліджувану компанію? Дайте коротку характеристику аналізованому типу бізнес-стратегії конкретної компанії.

2. Хто є найбільшими конкурентами компанії, стратегію якої ви аналізували? Чому?

3. Що, на ваше думку, визначило успішність аналізованої стратегії компанії? Які перепони заважать ефективній реалізації розглянутої бізнес-стратегії?

4. Оцініть зручність надання послуг або якість товарів, які розповсюджуються або продаються. Відповідь пояснити. Чому її стратегія компанії є перспективною?

Тестові завдання

1. Положення яких теорій закладено в основу сучасної теорії управління бізнесом:

а) вартісно-орієнтованого управління;

б) теорії прийняття рішень;

в) поведінкової теорії;

г) теорії цінностей;

д) всі перераховані відповіді правильні.

2. Найбільш динамічного впровадження в 2017-2024 рр. зазнав інструмент управління:

а) гнучке управління;

б) штучний інтелект і машинне навчання;

в) цифрова трансформація;

г) управління ланцюгом поставок;

д) стратегії стейкхолдерів.

3. До числа глобальних мегатрендів, що супроводжують сучасний розвиток управління бізнесом, слід віднести:

а) цифровізацію бізнесу;

б) сценарне планування;

в) нове управління продуктивністю;

г) ентерпрайз-ризик-менеджмент;

д) перерозподіл ролей лідерства.

4. Який з інструментів корпоративного управління вимагає резервування та безперервних навчань:

а) «три лінії захисту»;

б) кіберстійкість;

в) risk-adjusted NPV/IRR;

г) ентерпрайз-ризик-менеджмент;

д) правильних відповідей немає.

5. Пошук варіантів стратегічного розвитку бізнесу реалізується на етапі:

а) визначення місії підприємства;

б) формування стратегічних цілей та визначення завдань підприємства;

в) оцінки і аналізу зовнішнього оточення та внутрішньої структури підприємства;

г) розробки і аналізу стратегічних альтернатив;

д) вибору стратегії.

6. Бізнес-стратегія – це:

а) спосіб забезпечення конкурентних переваг;

б) інструмент створення цінності для стейкхолдерів;

в) здатність організації формувати довгострокову траєкторію розвитку;

г) план управління окремою сферою бізнес-діяльності фірми;

д) всі перераховані відповіді правильні.

7. Механізми швидкого корегування бізнес-стратегії відносять до такої її характеристики:

а) системність та комплексність;

б) довгостроковість і перспективність;

в) адаптивність і гнучкість;

г) інноваційність і проактивність;

д) конкурентна орієнтація.

8. До риси стратегії як специфічного інструменту довгострокової економічної політики підприємства, що уможливлює взаємозв'язок рівнів управління, слід віднести:

а) ітеративність її застосування;

б) неможливість передбачення усіх змін;

в) системний її характер;

г) забезпечення організаційно-структурної єдності;

д) можливість корегування стратегічного вибору.

9. Трансформація цінностей і поведінкових моделей споживачів належить до такої групи факторів, що найбільш суттєво впливають на зміст бізнес-стратегії:

а) стан зовнішнього середовища;

б) соціальні фактори;

в) екологічні фактори;

г) ресурсний потенціал підприємства;

д) інтереси та вплив зацікавлених сторін.

10. Необхідність адаптування до раптових змін середовища належить до такої групи факторів, що найбільш суттєво впливають на зміст бізнес-стратегії:

а) стан зовнішнього середовища;

б) соціальні фактори;

в) екологічні фактори;

г) ресурсний потенціал підприємства;

д) правильних відповідей немає.

Тема 2. Місія та цілі бізнесу

Мета: навчити формулювати місію, бачення та систему цілей бізнесу, будувати дерево цілей і визначати шляхи подолання стратегічної прогалини.

Питання для самоперевірки

1. Поясніть сутність місії бізнесу. Які ключові аспекти (соціально-економічний, стратегічний, мотиваційний, комунікативний) вона охоплює і як вони взаємопов'язані?

2. Чим відрізняються місія та бачення бізнесу? Як вони доповнюють одне одного в системі стратегічного управління?

3. Назвіть і обґрунтуйте основні правила вибору місії бізнесу. Як порушення цих правил може вплинути на стратегічну стабільність компанії?

4. Порівняйте стратегічні, тактичні та оперативні цілі. За якими критеріями вони відрізняються та як між собою пов'язані?

5. Поясніть підхід Пітера Друкера щодо «восьми сфер діяльності бізнесу». Чому визначення цілей у всіх цих сферах забезпечує стратегічну збалансованість організації?

6. Що таке стратегічна прогалина і які основні причини її виникнення? Наведіть приклади внутрішніх і зовнішніх чинників, що її спричиняють.

Рекомендована література

1. Завгородній А. О., Кужель О. В., Ганзій І. А., Мельник М. О. Стратегічний аналіз: підручник / за заг. ред. А. О. Завгороднього. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2022. 352 с.

2. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і допов. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 406 с.

3. Кривов'язюк І. В. Бізнес-стратегія: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Підприємництво та бізнес-адміністрування» галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво та торгівля денної та заочної форм навчання. Луцьк: ЛНТУ, 2026. 180 с.

4. Петришин Н. Я., Подра О. П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Растр-7, 2024. 268 с.

5. Menter M., Göcke L., Zeeb C., Clauss T. Disentangling the Complex Longitudinal Relationships between Business Model Innovation and Firm Performance. Journal of Business Research. 2023. Vol. 168. Article 114229. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114229.

Методичні вказівки

Відповідаючи на перше питання, місію бізнесу слід розглядати як узагальнене формулювання призначення підприємства, його суспільної корисності та основних цінностей. Також слід розкрити соціально-економічний, стратегічний, мотиваційний і комунікативний аспекти місії та поясніть, чому узгодження цих аспектів визначає послідовність управлінських рішень.

Щодо другого питання. Відмежуйте місію від бачення: місія дає відповідь на запитання про сенс існування організації та коло її споживачів, тоді як бачення описує бажаний майбутній стан. Потрібно з'ясувати, як разом

вони задають напрям розвитку, формують стратегічні пріоритети та слугують основою постановки цілей.

У відповіді на третє питання, слід розуміти правила вибору місії доцільно аналізувати за критеріями зрозумілості, змістовності, відповідності реальним компетенціям, орієнтації на споживача, стійкості та сприйнятності для персоналу. Також необхідно пояснити, як надто абстрактна або суперечлива місія спричиняє розпорошення ресурсів і втрату стратегічної послідовності.

Відносно четвертого запитання. Порівнюючи цілі, варто враховувати часовий горизонт, деталізацію та рівень відповідальності: стратегічні задають напрям розвитку, тактичні конкретизують програми, оперативні визначають повсякденні результати. Для перевірки узгодженості слід побудувати «дерево цілей» і застосувати критерії SMART.

Підхід Пітера Друкера передбачає формування цілей у восьми сферах (п'яте питання): ринкова позиція, інновації, продуктивність, матеріальні й фінансові ресурси, прибутковість, результати праці та розвиток менеджерів, результати праці й ставлення працівників, суспільна відповідальність. І слід звернути увагу на необхідність балансу економічних і нефінансових результатів.

Стратегічну прогалину слід визначати як розрив між бажаним і прогнозованим станом бізнесу за незмінних умов діяльності. Необхідно виявити його джерела: внутрішні обмеження ресурсів, компетенцій або процесів і зовнішні зміни попиту, конкуренції чи технологій. Після цього обґрунтуйте можливі напрями закриття прогалини.

Основні поняття: місія; бачення; цілі бізнесу; SMART; дерево цілей; стратегічна прогалина; стратегічні цілі; цінності.

Практичні завдання

Завдання 1. Повна та скорочена назва об′єкта дослідження: Луцький електроапаратний завод ВАТ «ЕНКО». Форма власності: колективна. За організаційно-правовою формою господарювання підприємство належить до акціонерного товариства відкритого типу. Галузева приналежність: машинобудування.

Предметом і метою діяльності підприємства є виробництво і реалізація електротехнічного низьковольтного комплектного обладнання промислового і сільськогосподарського призначення, інших видів продукції і товарів для задоволення потреб ринкового господарства України та зовнішніх ринків; забезпечення прибутковості та стійкого положення на ринку для поліпшення матеріальних і соціальних умов життя та праці членів трудового колективу.

Підприємство на взаємовигідній основі займається й іншими видами діяльності: сервісне обслуговування об'єктів, оснащених електротехнічним обладнанням різного призначення; виробництва будівельних матеріалів і конструкцій, виконання будівельно-монтажних і ремонтно-будівельних робіт; надання платних послуг населенню, комунальних і транспортних

послуг населенню і міжнародних разових перевезень автотранспортом вантажів і пасажирів; комерційна і промислово-торговельна діяльність, в тому числі продаж вантажних і легкових автомобілів вітчизняного і зарубіжного виробництва; інші види діяльності, не заборонені законодавством України.

ЛЕАЗ сорок два роки працює на ринку електротехнічної промисловості. З 1994 р. завод в результаті приватизації увійшов в акціонерне товариство відкритого типу «ЕНКО». Підприємство є юридичною особою з моменту державної реєстрації, має самостійний баланс, розрахунковий рахунок в банку, товарний знак, фірмові бланки і печатку з своєю назвою і назвою акціонерного товариства. В кінці 2002 р. підприємство «Оснастка», що є дочірнім підприємством «ЕНКО», на зібрані акціонерів вирішили продати і належне йому майно приєднали до ЛЕАЗу. В травні 2004 р. робітниками заводу було продано більше 61% акцій, які придбало ВАТ «Укрнафта».

У нових умовах господарювання всі підприємства мають повну самостійність - яку і скільки виробляти продукції, з ким співпрацювати і кому збувати свою продукцію, як організовувати і планувати свої виробничі процеси. Ця свобода дій надається для належного врахування кон'юнктури ринку, його потреб і вимог.

Вірно обрана стратегія виробництва і належні обсяги випуску продукції забезпечують бажаний обсяг реалізації і відповідні масштаби цієї діяльності. Тому виробнича діяльність підприємства зумовлюється загальною економічною ситуацією, галузевими пропорціями і платоспроможністю населення.

Складне економічне становище в країні вимагає постійного та досконалого вивчення динаміки обсягів випуску і реалізації продукції (таблиця 1).

Таблиця 1

Динаміка обсягу реалізації продукції ЛЕАЗ

Показники	Роки			
	1-й	2-й	3-й	4-й
1. Обсяг реалізації продукції, тис.грн.	1179,0	1313,2	1591,3	4291,1
2. Абсолютний приріст обсягу реалізації продукції, тис.грн.	–	+134,2	+278,1	+2699,8
3. Темп росту обсягу реалізації продукції, %	–	111,4	121,2	269,66
4. Темп приросту обсягу реалізації продукції, %	–	11,4	21,2	169,66

В подальшому підприємство планує нарощувати обсяги виробництва, а відповідно і обсяги реалізації, через пошук більш надійних замовників, розширити кількість клієнтів.

Завод сподівається впровадити у виробництво нові види продукції, а саме будинки мобільні побутові. Так, завдяки їх реалізації планується

отримати 94630,00 тис.грн. виручки. Ця продукція є нематеріаломісткою і рентабельною. Інвестиційні затрати при цьому складатимуть 4530 тис.грн.

Реалізація запланованих заходів здійснюватиметься здебільшого за рахунок власних коштів підприємства (продаж на металобрухт старого обладнання, чистий прибуток, амортизаційний фонд). Для придбання обладнання планується взяти короткострокову позику терміном на 1 рік в КБ «Приватбанк». Кредит буде повернено за рахунок чистого прибутку.

Для підвищення якості виготовленої продукції, зменшення затрат праці і полегшення роботи, передбачається провести капітальний ремонт обладнання, та закупити нові верстати і станки.

Встановити тип стратегії підприємства на етапі запровадження нового виду продукції. Виходячи з вихідних умов збудувати «дерево проблем» і «дерево цілей» для даної ситуації. Описати можливий шлях реалізації стратегії управління.

Тестові завдання

1. Створення основи для ідентифікації персоналу з організацією найбільшою мірою характерне для:

а) японської школи управління;

б) американської школи управління;

в) англійської школи управління;

г) української школи управління;

д) правильних відповідей немає.

2. Місію, що відображає глибинний сенс існування організації, характеризує:

а) короткостроковий характер;

б) середньостроковий характер;

в) довгостроковий характер;

г) безстроковий характер;

д) правильних відповідей немає.

3. Нарощування оборотності ділової активності підприємства слід віднести до такої характеристики цілі як:

а) зміст цілі;

б) часовий проміжок цілі;

в) об’єкт області дії;

г) масштаби цілі;

д) правильних відповідей немає.

4. На якому рівні управління компанією рішення приймаються її власниками:

а) вищому;

б) середньому;

в) нижньому;

г) проміжному;

д) правильних відповідей немає.

5. До числа тактичних цілей підприємства віднесемо:

а) покращення положення на ринку;

б) забезпечення ритмічності ходу виробництва;

в) скорочення обсягів недозавантаження виробництва;

г) зниження витрат виробництва;

д) захист переважаючого (монопольного) положення на ринку.

6. «Дерево цілей» бізнесу – це:

а) наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей;

б) найважливіший елемент цільової програми підприємства;

в) один з інструментів пошуку альтернатив у прийнятті рішень;

г) метод діагностики обгрунтування та прийняття управлінських рішень;

д) всі перераховані відповіді правильні.

7. Ітераційний процес складання «Дерева цілей» може охоплювати:

а) розгляд альтернатив;

б) виключення мало важливих заходів і цілей;

в) виключення заходів з відносно низькою ефективністю;

г) виключення заходів через брак ресурсів для їх виконання;

д) всі перераховані відповіді правильні.

8. «Дерево цілей» будується на основі:

а) координації цілей;

б) декомпозиції цілей;

в) відслідковування ступеня досягнення головної мети;

г) ітерації цілей;

д) всі перераховані відповіді правильні.

9. Стратегічна прогалина стає ключовою проблемою бізнесу, коли:

а) компанія втрачає позиції порівняно з конкурентами;

б) пріоритети дозволяють здійснити необхідні технологічні прориви;

в) має місце зростання ліквідності майна;

г) мають місце довіра до керівництва і корпоративної стратегії;

д) спостерігається необгрунтоване підвищення ринкової капіталізації компанії.

10. Використання цифрових технологій слід віднести до такого напрямку подолання стратегічної прогалини як:

а) інтенсивний розвиток;

б) інтеграційний розвиток;

в) інтегративний розвиток;

г) диверсифікований розвиток;

д) правильних відповідей немає.

Тема 3. Типи бізнес-стратегій та інноваційні практики

Мета: систематизувати класифікації бізнес-стратегій і навчити обґрунтовувати застосування конкурентних, корпоративних та інноваційних стратегій.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає сутність типізації бізнес-стратегій і чому вона важлива для сучасного підприємця?
2. Які чотири напрями розвитку бізнесу запропонував Ігор Ансофф у своїй матриці «продукт–ринок»?
3. У чому полягає основна логіка портфельних стратегій (BCG, GE/McKinsey, ADL)? Які їхні сильні та слабкі сторони?
4. У чому полягає сутність трьох генеричних стратегій Майкла Портера? Наведіть приклади їх сучасного застосування.
5. Розкрийте сутність основних типів стратегій розвитку бізнесу: інтенсивного, інтеграційного та диверсифікаційного зростання.
6. Поясніть сутність екосистемних стратегій. Чим вони відрізняються від традиційних лінійних моделей бізнесу?

Рекомендована література

1. Кривов'язюк І. В. Бізнес-стратегія: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Підприємництво та бізнес-адміністрування» галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво та торгівля денної та заочної форм навчання. Луцьк: ЛНТУ, 2026. 180 с.
2. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навч. посіб. Львів: Видавець Марченко Т. В., 2025. 392 с.
3. Bachmann N., Jodlbauer H. Iterative Business Model Innovation: A Conceptual Process Model and Tools for Incumbents. Journal of Business Research. 2023. Vol. 168. Article 114177. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114177.
4. Porter M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review. 2008. January. URL: https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy.
5. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. 1990. May–June. URL: https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation.

Методичні вказівки

Типізацію бізнес-стратегій потрібно розглядати як упорядкування стратегічних рішень за характером зростання, конкурентною поведінкою, ринковою позицією та способом створення цінності. Важливо з'ясувати, що класифікація полегшує зіставлення альтернатив, проте не замінює аналізу особливостей конкретного підприємства.

Вивчаючи матрицю І. Ансоффа, необхідно розрізняти проникнення на наявний ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікацію. Для кожного напряму охарактеризуйте поєднання «наявний / новий продукт» і «наявний / новий ринок», а також порівняйте ступінь невизначеності та потребу в ресурсах.

Логіку портфельних стратегій слід пояснювати через зіставлення привабливості бізнес-напрямів та їх конкурентних позицій. Розкрийте критерії матриць BCG, GE/McKinsey й ADL, можливості розподілу інвестицій і обмеження, пов'язані зі спрощенням реальної структури ринку та залежністю висновків від оцінних показників.

Генеричні стратегії М. Портера доцільно характеризувати через лідерство за витратами, диференціацію та фокусування. Необхідно показати, за рахунок яких процесів, характеристик продукту або вибору сегмента створюється конкурентна перевага, і пояснити небезпеку невизначеного позиціонування.

Стратегії розвитку бізнесу порівнюйте за способом розширення діяльності: інтенсивне зростання використовує потенціал продукту й ринку; інтеграційне передбачає посилення контролю над ланцюгом створення цінності; диверсифікаційне пов'язане з виходом у нові види діяльності. Для кожного випадку оцініть синергію та ризик.

Екосистемні стратегії передбачають створення цінності спільно з партнерами, користувачами й іншими учасниками платформи. Визначте роль мережевих ефектів, правил взаємодії та обміну даними. Порівняйте багатосторонню екосистему з лінійною моделлю, у якій основні операції зосереджені всередині підприємства.

Основні поняття: матриця Ансоффа; генеричні стратегії; BCG; GE/McKinsey; конкурентна стратегія; диверсифікація; блакитний океан; інноваційна стратегія.

Практичні завдання

Кейс-завдання «Відкриті інновації як стратегія розвитку компанії Procter & Gamble»

1. Вступ: компанія, що винаходить щоденність.

Procter & Gamble (P&G) – американська транснаціональна корпорація, заснована у 1837 році. Її історія – це історія побутових революцій: миючі засоби, підгузки, косметика, догляд за волоссям і шкірою. Сьогодні понад 5 мільярдів споживачів у світі щодня користуються хоча б одним із понад 60 брендів компанії – серед них Ariel, Gillette, Pampers, Oral-B, Head & Shoulders, Always, Pantene.

P&G – не лише виробник, а й інноватор, який десятиліттями формував стандарти у FMCG-галузі. Компанія витрачає близько 2 млрд доларів щороку на наукові дослідження. Проте на початку 2000-х ця модель почала буксувати.

2. Проблема: зростання витрат – падіння ефективності.

У 1990-х P&G мала одну з найпотужніших лабораторій у світі, але результати не виправдовували витрат.

– Кількість справді успішних новинок зменшувалася.

– Конкуренти (Unilever, Colgate, L'Oréal) почали діяти швидше.

– Витрати на R&D досягли 2 млрд доларів, але темпи зростання зупинилися.

Головне питання: чи може компанія, що виросла на внутрішніх дослідженнях, навчитися відкриватися зовнішньому світу?

3. Рішення: стратегія відкритих інновацій «Connect + Develop».

У 2001 році P&G запустила глобальну ініціативу «Connect + Develop» (C+D) – одну з перших програм відкритих інновацій у світі.

Суть: компанія перестала покладатися лише на власні лабораторії. Вона почала шукати ідеї, технології й рішення поза своїми стінами – серед університетів, стартапів, винахідників, навіть конкурентів.

Як це працює:

– P&G створила онлайн-платформу ([www.pgconnectdevelop.com] (http://www.pgconnectdevelop.com)), де публікує технологічні потреби.

– Зовнішні партнери можуть подати свої ідеї чи рішення.

– Якщо ідея відповідає запиту, компанія пропонує співпрацю, ліцензування або спільну розробку.

Результати:

Уже через 5 років понад 35% усіх інновацій компанії базувалися на зовнішніх ідеях. З'явилися продукти-хіти: Swiffer Duster, Mr. Clean Magic Eraser, Olay Regenerist, Pringles Prints. Час виведення продукту на ринок скоротився майже на 40%.

4. Внутрішня боротьба: не всі готові «відкритися».

Попри успіхи, у компанії з'явився опір. Дослідники, які звикли бути «винахідниками майбутнього», сприйняли ініціативу як загрозу.

Звучали питання:

Якщо тепер ідеї приходитимуть ззовні – то що буде з нашими лабораторіями?

Чи не втратимо ми контроль над якістю?

HR-відділ і топменеджмент змушені були перебудовувати корпоративну культуру:

– стимулювати відкритість до співпраці;

– навчати менеджерів працювати з зовнішніми партнерами;

– створювати внутрішні інкубатори для інтеграції зовнішніх ідей.

5. Відкриті інновації як стратегічна трансформація.

Для P&G програма C+D стала не просто проєктом, а стратегічною зміною бізнес-моделі. Традиційна формула «винайти – виготовити – продати» замінилася на «підключитися – співпрацювати – розвивати. Компанія почала діяти як інноваційна платформа, що з'єднує науковців, стартапи, дизайнерів, технологів, університети.

Це дозволило:

– зменшити залежність від власних R&D-центрів;

– підвищити швидкість оновлення продуктів;

– створити глобальну мережу інноваційної екосистеми.

6. Наступний етап: «Connect + Develop 2.0».

Нині, у цифрову добу, P&G стоїть перед новими викликами:

– інтернет речей;

– big data та штучний інтелект;

– сталий розвиток;

– індивідуалізація продуктів.

Компанія прагне перетворити C+D на «Connect + Develop 2.0», поєднавши відкриті інновації з цифровими платформами, аналітикою даних та партнерством зі стартапами у сфері сталого споживання.

Але перед менеджментом знову стоїть стратегічне питання: Як утримати баланс між швидкістю зовнішніх ідей та контролем над брендом?

7. Уроки для бізнесу.

– Відкриті інновації – це не просто співпраця, а стратегічне бачення.

– Корпоративна культура має бути гнучкою.

– Екосистема важливіша за его системи.

– У XXI столітті виграють ті, хто вміє створювати спільно, а не «володіти знанням».

Завдання до кейсу

1. У чому полягає стратегічна логіка переходу P&G до відкритих інновацій?

2. Які ризики несе для компанії модель «Connect + Develop»?

3. Як P&G вдалося перетворити опір всередині організації на підтримку?

4. Запропонуйте три ключові принципи для моделі «Connect + Develop 2.0» у цифрову епоху.

5. Як подібну модель можна було б адаптувати для українських компаній FMCG?

Тестові завдання

1. Яка з історичних шкіл типізації бізнес-стратегій стала відправною точкою їх розробки в сучасній теорії управління:

а) школа корпоративного зростання та планування;

б) типологія стратегічної поведінки організацій;

в) конкурентні стратегії Майкла Портера;

г) ресурсно-орієнтована школа;

д) екосистемно-платформні підходи.

2. Переосмислення меж ринку стало основою розвитку такої школи типізації бізнес-стратегій як:

а) корпоративного зростання та планування;

б) клієнтсько-ціннісні дисципліни;

в) розроблення глобальних стратегій;

г) стратегії «блакитного океану»;

д) стратегічна амбідекстерність.

3. Логістичні стратегії в діяльності компанії швидше за все належатимуть до такого їх типу як:

а) корпоративні;

б) конкурентні;

в) функціональні;

г) гібридні;

д) правильних відповідей немає.

4. Стратегію всесвітньовідомої компанії авіаперевізника Ryanair, що полягала в забезпеченні масштабування бізнесу на основі лідерства за витратами, слід віднести до такого їх типу як:

а) корпоративні;

б) конкурентні;

в) функціональні;

г) гібридні;

д) правильних відповідей немає.

5. Генеричні стратегії М. Портера слід віднести до такого їх типу як:

а) корпоративні;

б) конкурентні;

в) функціональні;

г) гібридні;

д) правильних відповідей немає.

6. Розподіл стратегій розвитку бізнесу компанії здійснюється на основі її вміння:

а) поводиться на ринку залежно від конкурентної ситуації;

б) розпоряджатись наявними ресурсами;

в) залучати нові ресурси;

г) ефективності роботи управляючих бізнесом в цілому;

д) всі перераховані відповіді правильні.

7. Формування портфельних стратегій найбільш притаманне такій стратегії розвитку бізнесу як:

а) інтенсивне зростання;

б) інтеграційне зростання;

в) диверсифікаційне зростання;

г) стабілізація й виживання;

д) обмежений розвиток та орієнтація на вузько окреслені потреби.

8. В контексті стратегії «блакитного океану» забезпечується:

а) формування нових ринкових просторів поза існуючими межами;

б) поєднання диференціації та низьких витрат;

в) реконструкція галузевих кордонів і створення нових правил гри;

г) переосмислення споживчої корисності;

д) всі перераховані відповіді правильні.

9. Інноваційні бізнес-стратегії – це:

а) складова сучасної парадигми стратегічного управління;

б) процес стратегічного розвитку, що поєднує економічну раціональність із творчим потенціалом;

в) системне оновлення логіки створення цінності, способів організації бізнес-процесів;

г) проактивний механізм перетворення змін у джерело розвитку компанії;

д) всі перераховані відповіді правильні.

10. Коли в процесі трансформації стратегічного бачення компанії стає можливим перехід від продуктового мислення до платформного:

а) коли використовують штучний інтелект і екосистемний підхід, щоб постійно змінювати структуру своїх ринкових пропозицій;

б) коли відбуваються наскрізні організаційні зміни та забезпечується створення нових продуктів, нової якості, нової цінності, нових бізнес-моделей;

в) коли стратегічна мета полягає не у виробництві, а у створенні відкритого середовища для взаємодії користувачів, розробників і партнерів;

г) коли стратегія формується на основі прогнозів, досвіду та інтуїції керівництва;

д) правильних відповідей немає.

Тема 4. Особливості розробки та оцінка бізнес-стратегії

Мета: сформувати навички проведення стратегічного аналізу та оцінювання доцільності й ефективності бізнес-стратегій сучасними методами.

Питання для самоперевірки

1. Дайте власне визначення стратегічного аналізу та поясніть, як він зменшує невизначеність у прийнятті рішень.

2. Опишіть послідовність етапів стратегічного аналізу від підготовки до моніторингу та адаптації.

3. Як результати PESTEL та аналізу 5 сил Портера інтегруються з внутрішнім VRIO-аналізом у єдину картину?

4. Розкрийте логіку «SWOT як матриця дій»: як поєднання SO, ST, WO, WT трансформується в стратегічні альтернативи?

5. Що таке Balanced Scorecard (BSC) і як вона «приземляє» стратегію в чотирьох перспективах показників?

6. Опишіть алгоритм застосування SWOT–QSPM для кількісного вибору стратегічної альтернативи.

Рекомендована література

1. Завгородній А. О., Кужель О. В., Ганзій І. А., Мельник М. О. Стратегічний аналіз: підручник / за заг. ред. А. О. Завгороднього. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2022. 352 с.

2. Захаров О. А., Потоцька О. В., Степаненко В. В. та ін. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ: Університет «КРОК», 2024. 210 с.

3. Коваль З. О. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Львів: Сполом, 2024. 422 с.

4. Кривов'язюк І. В. Бізнес-стратегія: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Підприємництво та бізнес-адміністрування» галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво та торгівля денної та заочної форм навчання. Луцьк: ЛНТУ, 2026. 180 с.

Методичні вказівки

Даючи авторське визначення, слід пам'ятати, що стратегічний аналіз потрібно розуміти як систематичне дослідження середовища, ресурсів і позиції підприємства для формування обґрунтованих альтернатив розвитку. Слід звернути увагу, що він не усуває невизначеність повністю, але зменшує її через добір релевантних даних, виявлення взаємозв'язків і перевірку припущень.

Щодо другого питання. Послідовність стратегічного аналізу розкривайте від визначення проблеми, цілей, меж і джерел інформації до аналізу зовнішніх чинників, діагностики внутрішнього потенціалу, синтезу результатів, розроблення альтернатив, оцінювання та моніторингу. Для кожного етапу визначте очікуваний управлінський результат.

Для цілісної оцінки ситуації необхідно поєднати PESTEL-аналіз макросередовища, модель п'яти конкурентних сил Портера та VRIO-аналіз ресурсів і компетенцій. Пояснити, як зовнішні можливості й загрози співвідносяться з внутрішніми перевагами та обмеженнями, утворюючи основу стратегічного висновку.

SWOT-аналіз слід використовувати не тільки як перелік факторів, а як матрицю конкретних дій. Поєднання сильних сторін із можливостями формує SO-альтернативи; сильних сторін із загрозами – ST; слабких сторін із можливостями – WO; слабких сторін із загрозами – WT. Потрібно обґрунтувати зміст отриманих управлінських рішень.

Збалансована система показників (BSC) пов'язує стратегічні наміри з вимірюваними результатами у фінансовій, клієнтській, внутрішньопроцесній та навчально-розвитковій перспективах. Тому варто звертати увагу на причинно-наслідкові зв'язки між показниками, цільові значення та відповідальність за їх досягнення.

Алгоритм SWOT–QSPM доцільно опрацьовувати за етапами: відбір ключових внутрішніх і зовнішніх чинників; визначення їхніх ваг; формування можливих стратегій; присвоєння оцінок привабливості для кожної альтернативи; розрахунок зважених оцінок і порівняння підсумків. Слід наголосити на необхідності аргументувати ваги й оцінки.

Основні поняття: стратегічний аналіз; PESTEL-аналіз; п'ять сил Портера; VRIO-аналіз; SWOT-аналіз; GAP-аналіз; BSC; QSPM.

Практичні завдання

Задача 1. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища (PESTEL + Портер).

Підприємство ТОВ «GreenPack» виробляє екологічну тару для харчової промисловості. За останні два роки на ринку спостерігається зростання інтересу до біоматеріалів, але одночасно зростає й конкуренція – з'явилося п'ять нових гравців, більшість із яких орієнтуються на нижчі ціни. Держава посилила вимоги до утилізації пластикових відходів, що створює нові можливості для екопродуктів. Водночас курс національної валюти коливається, підвищуючи вартість імпортної сировини. Основні покупці – великі торгові мережі, які мають високу переговорну силу та регулярно змінюють постачальників.

Завдання: провести стислий стратегічний аналіз ситуації, визначити ключові загрози та можливості для компанії й обґрунтувати напрям стратегії, який забезпечить стабільне зростання.

Задача 2. Оцінка внутрішнього потенціалу за VRIO.

Компанія «AgroSmart» розробила власну хмарну платформу для прогнозування врожайності сільськогосподарських культур на основі супутникових даних. Система унікальна для українського ринку, має патент і дозволяє клієнтам зменшувати витрати на добрива на 12–15%. Компанія інвестувала значні кошти у створення команди аналітиків та програмістів, однак відчуває труднощі з масштабуванням сервісу через нестачу коштів на маркетинг. Конкуренти намагаються створити подібні продукти, але не мають алгоритмів адаптації під локальні кліматичні умови. Керівництво розглядає питання, чи є технологія стратегічним активом, який здатний забезпечити довготривалу конкурентну перевагу.

Завдання: проаналізувати ресурс за критеріями VRIO та зробити висновок щодо характеру переваги.

Тестові завдання

1. Основна мета стратегічного аналізу полягає у:

а) зниженні витрат і підвищенні короткострокового прибутку;

б) забезпеченні інформаційної бази для прийняття довгострокових управлінських рішень;

в) формуванні маркетингової кампанії на поточний рік;

г) оцінюванні фінансової звітності підприємства;

д) проведенні кадрової реструктуризації.

2. Який висновок найбільш коректно відображає суть стратегічного аналізу?

а) це разовий аудит конкурентного середовища;

б) це форма фінансового контролю, спрямована на скорочення витрат;

в) це процес прогнозування лише зовнішніх факторів;

г) це системне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища для формування стратегічних рішень;

д) це метод визначення оперативних цілей виробництва.

3. Який інструмент найточніше відображає структурну силу галузевої конкуренції?

а) SWOT;

б) Модель п’яти сил М. Портера;

в) STEEP;

г) VRIO;

д) GAP.

4. У чому ключова відмінність VRIO-аналізу від SWOT?

а) SWOT зосереджений на макросередовищі, VRIO – на мікросередовищі;

б) SWOT дає кількісну оцінку, а VRIO – якісну;

в) VRIO фокусується на внутрішніх ресурсах і компетенціях як джерелах конкурентної переваги;

г) VRIO оцінює ринок, SWOT – підприємство;

д) SWOT і VRIO повністю взаємозамінні.

5. Яке твердження про PESTEL є правильним?

а) використовується лише для оцінки внутрішніх факторів підприємства;

б) не враховує політичних факторів;

в) досліджує макросередовище за шістьма групами факторів, які не контролюються підприємством;

г) є похідним інструментом від моделі Портера;

д) застосовується лише у сфері державного управління.

6. Що є головною метою GAP-аналізу у стратегічному плануванні?

а) виявлення основних конкурентів;

б) визначення різниці між поточними та цільовими стратегічними показниками;

в) побудова ланцюга створення вартості;

г) оцінювання привабливості ринку;

д) формування ціннісної пропозиції.

7. Який інструмент найчастіше використовується для оцінки стратегічного портфеля бізнес-напрямів компанії?

а) VRIO;

б) Матриця BCG;

в) PESTEL;

г) SCOR;

д) TOWS.

8. У чому сутність Balanced Scorecard (BSC)?

а) це метод оцінки фінансових результатів компанії за стандартами GAAP;

б) це форма контролю витрат у виробничих підрозділах;

в) це система стратегічних показників, що поєднує фінансові та нефінансові критерії ефективності;

г) це форма бюджетного обліку інвестиційних проектів;

д) це методика оцінювання вартості активів.

9. У чому полягає ключова ідея концепції Value-Based Management (VBM)?

а) підвищення продуктивності праці персоналу;

б) орієнтація на короткостроковий прибуток;

в) збільшення обсягу продажів;

г) управління бізнесом із метою зростання вартості для акціонерів;

д) зниження собівартості продукції.

10. Який із методів найповніше поєднує якісну експертизу та кількісну оцінку стратегічних альтернатив?

а) DEA;

б) SWOT-QSPM (кількісна матриця стратегічного планування);

в) BSC;

г) EVA;

д) PESTEL.

Тема 5. Як правильно обрати бізнес-стратегію

Мета: розвинути вміння формувати й порівнювати стратегічні альтернативи, робити багатокритеріальний вибір і враховувати ризики.

Питання для самоперевірки

1. Сформулюйте власне визначення стратегічного вибору та поясніть, чим він відрізняється від стратегічного аналізу.

2. Які принципи (цілеспрямованість, адекватність середовищу, реалістичність, гнучкість, баланс ризику/вигоди, участь, системність) мають керувати стратегічним вибором? Наведіть короткі пояснення.

3. Опишіть покроковий алгоритм стратегічного вибору від визначення орієнтирів до моніторингу виконання.

4. Як генерувати стратегічні альтернативи на основі результатів PESTEL-аналізу, 5 сил Портера, VRIO та SWOT-аналізу?

5. Які критерії доцільно застосовувати для оцінювання альтернатив (економічні, ринкові, ресурсно-організаційні, ризикові, ESG, стратегічна відповідність) і як визначати їхню вагу?

6. Визначте ключові зовнішні та внутрішні ризики стратегічного вибору для конкретної компанії і запропонуйте способи їх мінімізації.

Рекомендована література

1. Завгородній А. О., Кужель О. В., Ганзій І. А., Мельник М. О. Стратегічний аналіз: підручник / за заг. ред. А. О. Завгороднього. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2022. 352 с.

2. Кривов'язюк І. В. Бізнес-стратегія: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Підприємництво та бізнес-адміністрування» галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво та торгівля денної та заочної форм навчання. Луцьк: ЛНТУ, 2026. 180 с.

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

4. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108.

5. Porter M. E. What Is Strategy? Harvard Business Review. 1996. November–December. URL: https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy.

Методичні вказівки

Формулюючи власне визначення поняття «стратегічний вибір» слід підходити до його тлумачення як прийняття управлінського рішення на користь певної альтернативи розвитку після її порівняння з іншими варіантами. Зокрема, на відміну від стратегічного аналізу, поняття має пояснювати умови та можливості діяльності, як вибір встановлює пріоритетний напрям дій і пов'язує його з ресурсними зобов'язаннями.

Говоряче про друге питання, принципи вибору необхідно пояснювати через відповідність місії та цілям, адекватність зовнішньому середовищу, реалістичність ресурсного забезпечення, гнучкість, баланс ризику і вигоди, залучення зацікавлених сторін та системність. Важливо показати, що порушення будь-якого принципу може знизити здійсненність стратегії.

Описуючи покроковий алгоритм стратегічного вибору варто підкреслити, що послідовність стратегічного вибору охоплює визначення орієнтирів і критеріїв, оцінку умов діяльності, генерацію альтернатив, їх попередній відбір, кількісне та якісне порівняння, ухвалення рішення, планування реалізації й подальший моніторинг. На кожному кроці варто вказувати відповідальних осіб та інформаційне забезпечення.

Відповідаючи на четверте запитання, необхідно зауважити, що альтернативи формуються на підставі висновків PESTEL-аналізу, моделі п'яти сил, VRIO- і SWOT-аналізів. Слід не механічно переносити перелік факторів у план, а виявляти комбінації можливостей ринку та здатностей підприємства, які створюють різні варіанти конкурентного позиціонування, зростання або трансформації.

Оцінюючи альтернативи, доцільно встановити економічні, ринкові, ресурсно-організаційні, ризикові та ESG-критерії, а також стратегічну відповідність. Також варто визначити метод, яким отримано вагові значення коефіцієнтів і способи їх експертного узгодження; за необхідності використати багатокритеріальне порівняння.

Щодо останнього питання, то необхідно зауважити щодо важливості класифікації ризиків стратегічного вибору та необхідності їх класифікування

на зовнішні (попит, конкуренти, регулювання, технології) та внутрішні (фінансування, кадри, процеси, управлінські компетенції). На прикладі конкретного підприємства визначити ймовірні наслідки, ранні індикатори та заходи реагування – диверсифікацію, резервування, поетапне впровадження і перегляд сценаріїв. Це зробить відповідь повноцінною.

Основні поняття: стратегічний вибір; стратегічні альтернативи; критерії вибору; AHP; стратегічна відповідність; стратегічний ризик; стрес-тестування; KRI.

Тестові завдання

1. Що є головною метою стратегічного вибору в межах стратегічного управління?

а) мінімізація податків;

б) максимізація короткострокового прибутку;

в) вибір постачальників на наступний квартал;

г) трансформація результатів стратегічного аналізу в довгостроковий план дій;

д) визначення розміру премій для персоналу.

2. Який принцип стратегічного вибору найкраще ілюструє досвід IKEA з постійною узгодженістю рішень із місією компанії?

а) принцип гнучкості;

б) принцип цілеспрямованості;

в) принцип збалансованості ризиків і вигід;

г) принцип участі;

д) принцип адекватності середовищу.

3. Який етап алгоритму стратегічного вибору передбачає визначення NPV, ROI, ринкової частки та інших критеріїв?

а) генерування стратегічних альтернатив;

б) попередня оцінка альтернатив;

в) визначення критеріїв оцінювання;

г) затвердження стратегії;

д) комунікація стратегічного вибору.

4. Який підхід до стратегії вважає, що рішення приймаються інкрементально, у процесі адаптації до змін середовища?

а) класична (раціоналістична) школа;

б) еволюційна (адаптивна) школа;

в) ресурсна школа (RBV);

г) поведінкова школа;

д) процесна школа.

5. Який інструмент найкраще підходить для системного порівняння альтернатив за множиною критеріїв методом парних порівнянь?

а) матриця BCG;

б) метод зважених критеріїв;

в) сценарне моделювання;

г) метод аналітичної ієрархії (AHP);

д) збалансована система показників (BSC).

6. У матриці GE/McKinsey для бізнес-одиниці з високою привабливістю ринку, але слабкою конкурентоспроможністю найчастіше рекомендовано:

а) ліквідацію;

б) «збирання врожаю»;

в) селективне (вибіркове) інвестування/зростання або вихід;

г) масштабну диверсифікацію в суміжні ринки;

д) повну вертикальну інтеграцію.

7. Який квадрат матриці BCG описує продукт із високим темпом зростання галузі та низькою часткою ринку?

а) «Зірка»;

б) «Собака»;

в) «Дійна корова»;

г) «Знак питання»;

д) правильних відповідей немає.

8. Який набір показників найчастіше використовують як економічні критерії при порівнянні стратегічних альтернатив?

а) частка ринку, бренд-лояльність, KRI;

б) NPV, IRR, ROI, термін окупності;

в) ESG-рейтинги та GRI-індикатори;

г) кваліфікація персоналу та культура;

д) індекс стратегічної відповідності.

9. Що з наведеного найточніше характеризує підхід «Total Strategic Fit»?

а) оптимізація лише фінансових показників;

б) максимізація маркетингового бюджету;

в) оцінка узгодженості стратегії з усіма підсистемами бізнес-моделі;

г) використання лише якісних експертних оцінок;

д) фокус на зростанні будь-якою ціною.

10. Який інструмент найкраще придатний для перевірки життєздатності обраної стратегії за екстремальних сценаріїв (криза, дефіцит ресурсів)?

а) матриця BCG;

б) аналіз чутливості однієї змінної;

в) Balanced Scorecard;

г) Stress-testing (стрес-тестування);

д) розрахунок середньозваженої вартості капіталу.

Тема 6. Переосмислення бізнес-стратегії

Мета: навчити виявляти підстави для перегляду бізнес-стратегії, використовувати динамічні здібності, стратегічну гнучкість та сценарне мислення.

Питання для самоперевірки

1. Які 3–4 найтиповіші зовнішні причини перегляду бізнес-стратегії?

2. Поясніть логіку моделі динамічних здатностей: що означають виявлення можливостей і загроз, використання можливостей та трансформація організації на прикладі обраної вами організації.

3. У чому різниця між одноцикловим і двоцикловим навчанням і коли потрібен саме «подвійний» цикл навчання?

4. Опишіть 6 послідовних кроків стратегічного переосмислення (від усвідомлення потреби до закріплення змін).

5. Що таке стратегічна гнучкість і з яких компонентів вона складається (ресурсна, операційна, структурна, когнітивна)?

6. Які кроки сценарного планування ви б застосували для нового продукту в умовах мінливості, невизначеності, складності, неоднозначності, крихкості, тривожності, нелінійності та незрозумілості середовища? Назвіть дві ключові невизначеності.

Рекомендована література

1. Кривов'язюк І. В. Бізнес-стратегія: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Підприємництво та бізнес-адміністрування» галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво та торгівля денної та заочної форм навчання. Луцьк: ЛНТУ, 2026. 180 с.

2. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 564 с.

3. Mintzberg H. Crafting Strategy. Harvard Business Review. 1987. July–August. URL: https://hbr.org/1987/07/crafting-strategy.

4. Moqaddamerad S., Ali M. Strategic Foresight and Business Model Innovation: The Sequential Mediating Role of Sensemaking and Learning. Technological Forecasting and Social Change. 2024. Vol. 200. Article 123095. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123095.

5. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.

Методичні вказівки

Переосмислення бізнес-стратегії доцільно пов'язувати зі змінами конкурентних правил, технологічними зрушеннями, регуляторними обмеженнями та істотною зміною поведінки споживачів. Слід показати, чому коригування окремих планових показників не завжди достатнє й коли виникає потреба переглянути саму логіку створення цінності.

Модель динамічних здібностей слід пояснити через три взаємозалежні дії: виявлення можливостей і загроз; використання перспективних можливостей; перебудову ресурсів, структур і процесів. Проілюструйте цю послідовність практикою обраної організації.

Порівняйте одноциклове навчанням, коли підприємство коригує дії в межах чинних правил, із двоцикловим навчанням, коли під сумнів ставляться базові припущення, цілі або управлінська модель. Подвійний цикл потрібен у разі систематичних відхилень чи зміни ринкової логіки, яку неможливо усунути локальними рішеннями.

Процес переосмислення слід розкрити як шість послідовних кроків: усвідомлення потреби у зміні; стратегічна діагностика; формування нового бачення й альтернатив; вибір і проєктування трансформації; реалізація змін; закріплення результатів і навчання. Особливу увагу слід звернути на зворотний зв'язок і участь персоналу.

Стратегічну гнучкість потрібно трактувати як здатність своєчасно змінювати стратегічні пріоритети без втрати керованості. Слід розмежувати її ресурсну, операційну, структурну та когнітивну складові; для кожної визначити практичні способи розвитку, зокрема резерви ресурсів, модульні процеси та культуру навчання.

Сценарне планування в умовах VUCA/BANI варто розпочати з вибору об'єкта рішення та двох критичних невизначеностей. Далі побудувати альтернативні сценарії, визначити їхні наслідки для нового продукту, перевірити стійкість варіантів дій і сформувати ранні сигнали переходу між сценаріями. Не слід підміняти сценарії одним прогнозом.

Основні поняття: динамічні здібності; sensing; seizing; transforming; стратегічна гнучкість; двоциклове навчання; сценарне планування; стратегічна адаптація.

Тестові завдання

1. Яка головна ідея підходу «динамічні здібності»:

а) максимізація ефекту масштабу;

б) постійна реконфігурація ресурсів і компетенцій швидше за конкурентів;

в) централізація рішень у штаб-квартирі;

г) фіксована багаторічна стратегія;

д) домінування за рахунок демпінгу.

2. Що відрізняє двоциклове навчання від одноциклового:

а) заміна KPI без зміни процесів;

б) перегляд базових припущень і цінностей, а не лише дій;

в) лише навчання топ-менеджерів;

г) виключно фінансовий аудит;

д) автоматизація операцій.

3. Яка з наведених є зовнішньою причиною перегляду стратегії:

а) дефіцит компетенцій у команді;

б) вичерпання потенціалу чинної стратегії;

в) зміни в законодавстві та екостандартах;

г) низька гнучкість культури;

д) неузгодженість стратегії з ресурсною базою.

4. Який елемент не входить до тріади Теесе:

а) Sensing;

б) Scaling;

в) Seizing;

г) Transforming;

д) немає правильної відповіді.

5. Який сигнал відносять до поведінкових:

а) зростання витрат;

б) втрата клієнтів;

в) демотивація персоналу;

г) відставання інновацій;

д) зниження частки ринку.

6. Який результат стратегічного переосмислення LEGO у 2003–2008 рр.:

а) вихід з цифрових продуктів і закриття фан-спільноти;

б) поглиблення диверсифікації поза «цеглинкою»;

в) повернення до ядра цінності та ко-креація з фанатами;

г) перехід до повністю сервісної моделі B2B;

д) ліквідація виробництва в ЄС.

7. Що є головною управлінською імплікацією школи емерджентної стратегії:

а) жорсткі багаторічні цілі;

б) гнучкі цілі й стратегічне навчання в процесі рішень;

в) монополізація ринку;

г) повна автоматизація HR;

д) сувора регламентація експериментів.

8. Який інструмент найдоречніше застосувати на етапі «Діагностика» у циклі переосмислення:

а) Narrative Building;

б) Business Model Canvas;

в) PESTEL та Strategic Gap Analysis;

г) Strategic Alignment Map;

д) Future-back планування.

9. Що таке «реальні опціони» у контексті гнучкості:

а) обов’язкове масштабування інвестицій;

б) право, але не обов’язок, реалізувати можливість залежно від умов;

в) заборона пілотних проєктів4

г) лише фінансові деривативи;

д) відмова від сценарного мислення.

10. Яка управлінська роль лідера є критичною у переосмисленні:

а) мікроменеджмент операцій;

б) Sensegiving – формування нових смислів і переведення в «зону навчання»;

в) фінансовий контроль витрат;

г) жорстке дотримання статус-кво;

д) делегування без комунікації.

Тема 7. Бізнес-моделі та стратегування

Мета: пояснити будову бізнес-моделей, опанувати Canvas-інструменти й оцінювати узгодженість бізнес-моделі зі стратегією.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає сутність бізнес-моделі як інструменту стратегічного управління?
2. Чим бізнес-модель відрізняється від бізнес-стратегії за змістом, фокусом і горизонтом планування?
3. Які дев'ять блоків включає Business Model Canvas, і як вони взаємопов'язані між собою?
4. Яку мету має Value Proposition Canvas, і чим він доповнює Business Model Canvas?
5. Як тип обраної стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокусування) впливає на архітектуру бізнес-моделі?
6. Назвіть основні напрями оцінки узгодженості між бізнес-моделлю та стратегією (стратегічна, ресурсна, організаційна тощо).

Рекомендована література

1. Кривов'язюк І. В. Бізнес-стратегія: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Підприємництво та бізнес-адміністрування» галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво та торгівля денної та заочної форм навчання. Луцьк: ЛНТУ, 2026. 180 с.

2. Kryvovyazyuk I., Britchenko I., Smerichevskyi S., Kovalska L., Dorosh V., Kravchuk P. Digital Transformation and Innovation in Business: The Impact of Strategic Alliances and Their Success Factors. Economic Studies. 2023. Vol. 32, No. 1. P. 3–17.

3. Lara Machado P., van de Ven M., Aysolmaz B., Turetken O., vom Brocke J. Navigating Business Model Redesign: The Compass Method for Identifying Changes to the Operating Model. Business & Information Systems Engineering. 2024. Vol. 66. P. 607–638. DOI: https://doi.org/10.1007/s12599-024-00892-5.

4. Menter M., Göcke L., Zeeb C., Clauss T. Disentangling the Complex Longitudinal Relationships between Business Model Innovation and Firm Performance. Journal of Business Research. 2023. Vol. 168. Article 114229. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114229.

5. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 288 p. ISBN 978-0-470-87641-1.

6. Zott C., Amit R., Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. Journal of Management. 2011. Vol. 37, No. 4. P. 1019–1042. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206311406265

Методичні вказівки

Бізнес-модель варто розглядати як опис того, як підприємство створює, доставляє й отримує цінність. Слід розкрити її роль у виявленні логіки доходів, витрат, взаємодії зі споживачами та партнерами. А також пояснити, чому модель використовується для перевірки здійсненності стратегічного задуму.

Порівнюючи бізнес-модель і бізнес-стратегію, необхідно відзначити, що стратегія визначає конкурентний вибір, пріоритети та довгострокову позицію, тоді як бізнес-модель конкретизує механізм функціонування й монетизації. Обидва інструменти взаємопов'язані: зміна стратегії часто вимагає перебудови конфігурації бізнес-моделі.

Business Model Canvas включає дев'ять блоків: сегменти споживачів, ціннісні пропозиції, канали, відносини з клієнтами, потоки доходів, ключові ресурси, види діяльності, партнерів і структуру витрат. Потрібно дослідити зв'язки між клієнтськими блоками, інфраструктурою та фінансовими результатами.

Value Proposition Canvas деталізує відповідність ціннісної пропозиції потребам окремого клієнтського сегмента. Під час опрацювання слід зіставити роботи, проблеми й очікувані вигоди споживача з продуктами, засобами зменшення проблем та створення вигод. Пояснити, як цей інструмент уточнює Business Model Canvas.

Вплив конкурентної стратегії на архітектуру бізнес-моделі необхідно аналізувати за трьома підходами. Лідерство за витратами потребує стандартизації та ефективних операцій; диференціація – унікальної пропозиції й компетенцій; фокусування – поглибленого розуміння вибраного сегмента й спеціалізованих каналів.

Узгодженість бізнес-моделі зі стратегією оцінюйте за стратегічним, ринковим, ресурсним, операційним, фінансовим та організаційним напрямами. Доцільно визначити показники перевірки кожного напряму і виявити суперечності, наприклад між обіцяною цінністю, спроможністю процесів і джерелами доходу.

Основні поняття: бізнес-модель; Business Model Canvas; Value Proposition Canvas; ціннісна пропозиція; клієнтський сегмент; відповідність цінностей; узгодженість стратегії; стратегічна невідповідність.

Практичні завдання

Кейс 1. Apple – узгодженість стратегії та бізнес-моделі

Контекст і історія розвитку

Apple – один із найвідоміших брендів у світі, символ технологічної інновації та стратегічної цілісності. Заснована у 1976 році Стівом Джобсом, Стівом Возняком і Рональдом Вейном, компанія пройшла шлях від гаражного стартапу до глобальної корпорації з капіталізацією понад 3 трильйони доларів. На початку 2000-х, після повернення Джобса, Apple

здійснила кардинальний стратегічний розворот: із виробника комп'ютерів вона стала інтегрованим розробником пристроїв, програмного забезпечення та цифрових сервісів. Ключовим стратегічним рішенням стало створення замкненої екосистеми, де кожен продукт (iPhone, iPad, Mac, Watch) і сервіс (App Store, iCloud, Apple Music) підтримують один одного.

Саме це рішення заклало основу феноменальної узгодженості між стратегією компанії («інновації через досвід користувача») і її бізнес-моделлю («створення цінності через інтеграцію продуктів і послуг»).

Бізнес-модель Apple за логікою Canvas

Apple створює цінність не через обсяг, а через унікальний користувацький досвід, що поєднує функціональність, естетику й емоцію.

Елемент Canvas	Реалізація в Apple
Ціннісна пропозиція	Інноваційні продукти, що поєднують технологію, дизайн і зручність. «It just works.»
Сегменти клієнтів	Масовий ринок, преміум-сегмент, творчі професіонали, освітній сектор.
Канали	Apple Store, онлайн-магазини, партнери-дистриб'ютори, мобільні оператори.
Відносини з клієнтами	Лояльність, брендова спільнота, програми оновлення та підтримки.
Ключові ресурси	Бренд, технології, дизайн-команда, патенти, екосистема розробників.
Ключові види діяльності	R&D, розробка апаратного і програмного забезпечення, маркетинг, сервіс.
Ключові партнери	Виробники компонентів (Foxconn), розробники додатків, музичні лейбли.
Потоки доходів	Продаж пристроїв, підписки (Apple TV+, iCloud, Music), App Store, сервісні доходи.
Структура витрат	R&D, маркетинг, логістика, сервісне обслуговування, утримання ритейлу.

Стратегічна логіка та узгодженість

Стратегічна формула Apple – «інновація як стиль життя». Компанія будує конкурентну перевагу не на технологіях як таких, а на поєднанні дизайну, UX і бренду, що перетворює клієнта на учасника спільноти.

Бізнес-модель повністю відповідає цій стратегії:

– замкнена екосистема створює мережевий ефект – користувач, який має iPhone, із високою ймовірністю придбає MacBook або Watch;

– вертикальна інтеграція (власні процесори, ПЗ, сервіси) гарантує контроль якості;

– модель підписок забезпечує довгострокові доходи й лояльність клієнтів.

Apple не прагне бути «найдешевшою» – її стратегія диференціації через досвід логічно втілена у бізнес-моделі, де кожен елемент Canvas підтримує головну ціль – створити емоційно привабливий продукт, за який готові платити більше.

Виклики та стратегічні ризики

Попри лідерство, Apple стикається з низкою викликів:

– складність підтримки інноваційного темпу. Ринок очікує «революцій», а не поступових оновлень;

– залежність від преміум-сегменту. Економічні кризи знижують купівельну спроможність;

– політичні ризики через географію виробництва (Китай);

– конкуренція у сфері ШІ та доповненої реальності.

Компанія реагує, розширюючи свій стратегічний горизонт: Apple Vision Pro – спроба створити новий сегмент, де бізнес-модель знову поєднає апарат, контент і сервіс у єдину екосистему.

Питання для обговорення

1.Як стратегія «інновацій через досвід користувача» реалізується у бізнес-моделі Apple?

2.У чому полягає ефект замкненої екосистеми і як він впливає на прибутковість?

3.Які ризики несе модель високої інтеграції та контролю?

4.Як Apple підтримує узгодженість між інноваційністю й стабільністю бренду?

5.Які елементи бізнес-моделі Apple можуть стати вразливими у добу штучного інтелекту?

Тестові завдання

1. Що є головною відмінністю бізнес-моделі від стратегії:

а) бізнес-модель визначає довгострокові цілі організації;

б) стратегія показує, як створюється цінність для клієнта;

в) бізнес-модель описує, як компанія створює і доставляє цінність, а стратегія – як вона здобуває конкурентну перевагу;

г) бізнес-модель і стратегія – тотожні поняття;

д) бізнес-модель застосовується лише у виробничих компаніях.

2. Який елемент не належить до структури Business Model Canvas:

а) ключові партнери;

б) ключові ресурси;

в) ключові ризики;

г) ключові види діяльності;

д) ціннісна пропозиція.

3. Яке твердження найбільш точно характеризує Value Proposition:

а) це короткий опис місії організації;

б) це перелік усіх товарів компанії;

в) це унікальна вигода, яку отримує клієнт від продукту;

г) це фінансовий результат діяльності;

д) це структура витрат компанії.

4. Що є метою інструменту Value Proposition Canvas:

а) оцінити фінансові ризики бізнесу;

б) визначити структуру доходів;

в) співставити потреби клієнта з ціннісною пропозицією компанії;

г) побудувати організаційну структуру;

д) проаналізувати конкурентів.

5. Який із наведених елементів описує "ключові ресурси" бізнес-моделі:

а) матеріальні, фінансові, інтелектуальні та людські активи, необхідні для створення цінності;

б) рівень задоволеності клієнтів;

в) методи зниження ризиків;

г) фінансові показники прибутковості;

д) витрати на маркетинг.

6. Що визначає поняття «бізнес-модель»:

а) загальний опис галузі, у якій діє компанія;

б) систему елементів, що пояснює, як організація створює, доставляє та отримує цінність;

в) форму організаційної структури;

г) план операційної діяльності;

д) опис цілей підприємства.

7. Що відображає узгодженість бізнес-моделі та стратегії:

а) єдність дій між підрозділами;

б) узгодження способів створення цінності з напрямами стратегічного розвитку;

в) розподіл функцій у команді;

г) наявність плану маркетингу;

д) аналіз фінансових ризиків.

8. Який із нижченаведених інструментів використовується для аналізу клієнтських сегментів у бізнес-моделі:

а) SWOT-аналіз;

б) PEST-аналіз;

в) Value Proposition Canvas;

г) GAP-аналіз;

д) Матриця BCG.

9. Яка з наведених характеристик притаманна сучасним бізнес-моделям у цифровій економіці:

а) централізоване управління процесами;

б) орієнтація на матеріальні активи;

в) гнучкість, мережевість і цифровізація;

г) обмежена взаємодія з клієнтами;

д) переважання ієрархічної структури.

10. Яка ознака свідчить про ефективність бізнес-моделі:

а) висока частка ринку;

б) узгодженість елементів моделі між собою та зі стратегією;

в) максимальна прибутковість у короткостроковому періоді;

г) наявність численних клієнтів без аналізу потреб;

д) низький рівень витрат на маркетинг.

Тема 8. Управління невизначеністю, можливостями та підприємництвом у бізнес-стратегії

Мета: сформувати вміння управляти стратегічною невизначеністю, ризиками й можливостями та застосовувати інструменти підприємницького стратегування.

Питання для самоперевірки

1. Поясніть різницю між невизначеністю та ризиком. Наведіть по одному прикладу кожного з бізнес-практики.

2. Опишіть чотири рівні/типи невизначеності (від передбачуваної до радикальної) та запропонуйте доречні управлінські дії для кожного.

3. Що таке моніторинг слабких сигналів і як він допомагає зменшувати наслідки несподіваних подій?

4. Опишіть повний цикл управління ризиками: ідентифікація, оцінка, реагування, моніторинг, навчання. Які процеси потрібні на кожному етапі?

5. Чим підприємницьке стратегування відрізняється від адміністративного за стилем мислення, швидкістю рішень і джерелом конкурентної переваги?

6. Поясніть, як принципи ощадливого стартапу, дизайн-мислення та гнучкої розробки доповнюють один одного в циклі «створюй – вимірюй – навчайся». Запропонуйте короткий покроковий план запуску мінімально життєздатного продукту (MVP).

Рекомендована література

1. Кривов’язюк І. В. Бізнес-стратегія: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Підприємництво та бізнес-адміністрування» галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво та торгівля денної та заочної форм навчання. Луцьк: ЛНТУ, 2026. 180 с.

2. Кривов’язюк І. В., Стрільчук Р. М. Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств: монографія. Рівне: Волинські обереги, 2016. 278 с.

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

4. Markides C. C., MacLennan A. 3 Ways to Clearly Communicate Your Company's Strategy. Harvard Business Review. 2024. May 24. URL: https://hbr.org/2024/05/3-ways-to-clearly-communicate-your-companys-strategy.

5. Moqaddamerad S., Ali M. Strategic Foresight and Business Model Innovation: The Sequential Mediating Role of Sensemaking and Learning. Technological Forecasting and Social Change. 2024. Vol. 200. Article 123095. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123095.

Методичні вказівки

Відповідаючи на перше запитання, слід усвідомлювати, що невизначеність означає недостатність знань щодо можливих станів і наслідків, тоді як ризик пов'язаний з імовірними подіями та їх потенційним впливом на цілі бізнесу. Необхідно порівняти ці поняття на конкретних прикладах, наголосивши, що не для всіх невизначених ситуацій можна надійно встановити ймовірності.

Чотири рівні невизначеності доцільно характеризувати за можливістю прогнозувати майбутнє: від достатньо визначеного стану до набору альтернатив, діапазону результатів і радикальної невизначеності. При відповіді на друге питання, для кожного рівня потрібно запропонувати адекватні засоби – прогноз, сценарії, гнучкі рішення або експериментування.

Третє запитання. Моніторинг слабких сигналів доцільно тлумачити як систематичний пошук ранніх ознак змін у поведінці споживачів, технологіях, регулюванні й конкурентному середовищі. Важливо звернути увагу, при відповіді на питання, на джерела даних, порядок перевірки сигналів, визначення відповідальних осіб і формування управлінських тригерів.

Цикл управління ризиками розглядайте послідовно: ідентифікація, якісне та кількісне оцінювання, вибір заходів реагування, моніторинг, накопичення досвіду. Практичними результатами етапів мають стати реєстр ризиків, матриця оцінок, план реагування, ключові індикатори ризику (KRI) і записи про ефективність заходів.

Даючи відповідь на п'яте запитання важливо пам'ятати, що підприємницьке стратегування відрізняється від переважно адміністративного орієнтацією на пошук і перевірку можливостей, швидкі рішення та експерименти за обмежених ресурсів. Також необхідно показати роль ініціативності, партнерств і здатності підприємця коригувати задум на основі реакції ринку.

Спільне застосування дизайн-мислення (Design Thinking), ощадливого стартапу (Lean Startup) та гнучкого управління розробкою (Agile) передбачає послідовний перехід від виявлення потреб клієнта до створення мінімально життєздатного продукту (MVP), перевірки його цінності, вимірювання реакції користувачів та вдосконалення на основі отриманих даних.

Основні поняття: невизначеність; ризик; слабкі сигнали; ризик-реєстр; KRI; підприємницьке стратегування; Lean Startup; MVP.

Практичні завдання

Ситуаційне завдання 1. Запорізький завод феросплавів: стратегія стійкості та інновацій у добу енергетичної турбулентності.

Передумови та контекст

ПАТ «Запорізький завод феросплавів» – один із найбільших в Україні виробників кремнистих і марганцевих феросплавів. Підприємство є критично важливим для металургійного комплексу держави: продукція використовується у виробництві сталі, чавуну, інструментів та сплавів для машинобудування.

З 2022 року завод функціонує в умовах постійної турбулентності. Основні виклики: перебої з постачанням електроенергії, нестабільність цін на руду та енергоносії, коливання світового попиту на феросплави. Додатковим ударом стала втрата частини експортних маршрутів через руйнування портової логістики. Проте одночасно з'явилися нові можливості – європейські споживачі шукають альтернативні джерела постачання стратегічних матеріалів замість російських, а український уряд стимулює виробників до енергоефективних інновацій.

Компанія стоїть перед подвійним викликом: як забезпечити енергетичну стійкість та зберегти конкурентоспроможність у мінливому середовищі?

Ситуація на початок 2025 року

Керівництво заводу аналізує кілька стратегічних напрямів:

Модернізація електропечей із використанням систем рекуперації тепла та цифрового моніторингу енергоспоживання. Цей напрям дозволяє знизити витрати електроенергії на 20–25%, але потребує значних інвестицій (близько 10 млн доларів).

Запуск виробництва нових марок феросплавів із підвищеним вмістом кремнію для європейського ринку спеціальних сталей. Це дає шанс вийти на преміальний сегмент, але вимагає розробки нової технології, сертифікації та співпраці з науковими інститутами.

Партнерська модель із металургійними комбінатами центрального регіону, де підприємство постачає не лише сплав, а й супровідну послугу контролю хімічного складу (сервісна модель). Такий формат знижує залежність від ринку сировини, але вимагає створення окремого аналітичного підрозділу.

Збереження статус-кво, тобто робота в межах старих технологічних процесів із мінімальними оновленнями, орієнтуючись лише на внутрішній попит. Це короткостроково стабілізує фінансові показники, але створює ризик технологічного відставання.

Невизначеність та ризики

Зовнішні ризики – це насамперед енергетичні коливання, ціни на сировину, зміни регуляторних вимог ЄС щодо «вуглецевого сліду» (CBAM), а також курсова нестабільність. Внутрішні – старіння основних фондів, кадровий дефіцит (виїзд фахівців) і повільна корпоративна бюрократія.

Тип невизначеності – системна: взаємопов'язані економічні, технологічні й політичні чинники створюють складне поле впливів, у якому навіть незначна зміна одного елемента (наприклад, тарифів на електроенергію) запускає каскад ефектів.

Для зниження невизначеності підприємство створює «аналітичний центр стійкості», який моніторить слабкі сигнали ринку: попит на окремі марки сплавів, нові екологічні вимоги, тенденції у вартості логістики.

Можливості

Попри ризики, підприємство має кілька унікальних шансів:

1.Вихід на ринки Центральної Європи як постачальник феросплавів з низьким вуглецевим слідом.

2.Отримання державного фінансування або кредиту ЄБРР на підвищення енергоефективності.

3.Розвиток внутрішніх інноваційних команд (внутрішнє підприємництво) для створення нових технологічних рішень.

Підприємницьке рішення

Директор пропонує створити внутрішню інноваційну програму «Ферро+», у межах якої кілька молодих інженерів розробляють прототип нової печі з автоматичним контролем температури та мінімізацією втрат енергії. Для цього виділяють невеликий фонд (до 1% прибутку), але дозволяють команді діяти автономно за принципами Lean Startup і Agile – короткі спринти, тестування гіпотез, прозорі критерії успіху.

Мета програми – перевірити гіпотезу про зниження енерговитрат на 15% без масштабної модернізації всього заводу. Якщо експеримент буде успішним, його результати масштабуються на інші цехи. Чи досягне компанія успіху?

Завдання

Визначте головні джерела невизначеності у цій ситуації (зовнішні та внутрішні) та класифікуйте їх за рівнями (передбачувана, частково передбачувана, системна, радикальна).

Запропонуйте систему управління ризиками для підприємства, розділивши її на коротко- і довгострокові дії (Risk Register, KRI, сценарний аналіз).

Розробіть пропозицію для програми «Ферро+»: як організувати внутрішнє підприємництво, щоб зберегти дисципліну, але не загубити гнучкість?

Підготуйте коротку «карту можливостей» (Opportunity Portfolio) для заводу: три ініціативи різного масштабу, що можуть дати стратегічний ефект протягом 2–3 років.

Які методи (Design Thinking, Lean Startup, Real Options, Agile) доцільно поєднати в процесі прийняття стратегічних рішень у цьому кейсі – і чому?

Тестові завдання

1. Невизначеність у бізнесі означає:

а) можливість точно передбачити майбутні події;

б) ситуацію, коли відомі всі наслідки рішень;

в) стан, у якому наслідки рішень або події не можна достовірно спрогнозувати;

г) контрольований ризик;

д) наявність стабільного зовнішнього середовища.

2. Основна відмінність між ризиком і невизначеністю полягає в тому, що:

а) ризик завжди має негативні наслідки, а невизначеність – позитивні;

б) ризик передбачає можливість оцінити імовірність подій, а невизначеність – ні;

в) невизначеність завжди піддається кількісному виміру;

г) ризик і невизначеність є тотожними;

д) ризик існує лише у фінансових рішеннях.

3. Який підхід найчастіше застосовується для підготовки до альтернативних сценаріїв майбутнього розвитку?

а) стратегічне планування на основі минулих даних;

б) сценарне планування;

в) лінійне прогнозування;

г) централізоване управління;

д) скорочення ризиків шляхом уникнення змін.

4. Що характеризує складну невизначеність у бізнес-середовищі:

а) лінійний і прогнозований розвиток подій;

б) наявність багатьох взаємопов’язаних чинників і нелінійних наслідків;

в) відсутність зовнішніх впливів;

г) повну стабільність політичного середовища;

д) одноразовість рішень.

5. Головна мета управління ризиками у стратегічному процесі полягає в:

а) максимізації прибутку будь-яким способом;

б) забезпеченні стійкості та мінімізації втрат для досягнення стратегічних цілей;

в) усуненні всіх невизначених факторів;

г) відмові від інноваційних проєктів;

д) контролі лише фінансових показників.

6. Що є ключовою відмінністю управління можливостями від управління ризиками:

а) управління можливостями спрямоване на створення нової цінності, а не лише на захист;

б) управління можливостями має виключно оборонний характер;

в) управління ризиками базується лише на інтуїції;

г) управління можливостями застосовується лише у кризових умовах;

д) управління ризиками не потребує аналізу.

7. Яке твердження найточніше описує підприємницьке стратегування:

а) це процес жорсткого дотримання планів;

б) це підхід, орієнтований на пошук і використання нових можливостей в умовах невизначеності;

в) це централізоване управління стабільним бізнесом;

г) це відмова від ризику як принцип управління;

д) це стратегія уникнення змін.

8. Що є основним змістом інноваційної стратегії?

а) орієнтація на підтримання існуючих процесів без змін;

б) удосконалення операцій без розвитку продуктів;

в) створення нових продуктів, технологій або бізнес-моделей, що формують нові ринки;

г) зниження рівня ризику через стандартизацію;

д) концентрація виключно на внутрішній ефективності.

9. Яка стратегія передбачає зосередження компанії на вузькому сегменті ринку з високим рівнем спеціалізації?

а) масова;

б) інноваційна;

в) нішова;

г) гібридна;

д) імітаційна.

10. Яка основна мета інноваційності в стратегічному розвитку компанії?

а) постійне оновлення ресурсів, знань і бізнес-моделей для підвищення гнучкості;

б) досягнення стабільності через уникнення змін;

в) зниження витрат на дослідження;

г) збереження традиційних методів управління;

д) контроль за ризиками без розвитку.

Тема 9. Реалізація бізнес-стратегії та стратегічний контроль

Мета: навчити організовувати реалізацію стратегії, розподіляти ресурси та відповідальність, налагоджувати контроль і корекцію.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає відмінність між розробкою та реалізацією бізнес-стратегії за цілями, інструментами та учасниками процесу?

2. Що таке організаційний механізм впровадження стратегії та які його ключові елементи?

3. Яку роль відіграє організаційна структура у реалізації стратегії та чому застаріла структура може стати бар’єром змін?

4. У чому полягає значення ресурсного забезпечення на етапі реалізації стратегії та які механізми стратегічного бюджетування використовуються?

5. Які інструменти стратегічного контролю застосовуються для моніторингу реалізації стратегії та чим стратегічний контроль відрізняється від операційного?

6. У чому полягає роль стратегічного лідерства та залучення персоналу у забезпеченні успішної реалізації бізнес-стратегії?

Рекомендована література

1. Кривов'язюк І. В. Бізнес-стратегія: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Підприємництво та бізнес-адміністрування» галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво та торгівля денної та заочної форм навчання. Луцьк: ЛНТУ, 2026. 180 с.

2. Кривов'язюк І. В. Модель забезпечення досконалості бізнесу на засадах управлінської інноватики. Економічний форум. 2022. Т. 12, № 2. С.112–119. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-14.

3. Криворучко О. М., Шинкаренко В. І., Гетман О. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: Панов А. М., 2024. 220 с.

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

5. Markides C. C., MacLennan A. 3 Ways to Clearly Communicate Your Company's Strategy. Harvard Business Review. 2024. May 24. URL: https://hbr.org/2024/05/3-ways-to-clearly-communicate-your-companys-strategy.

Методичні вказівки

Формуючи відповідь на перше запитання, слід усвідомлювати, що розроблення бізнес-стратегії формує задум, цілі та вибір альтернатив, а її реалізація перетворює ці рішення на програми, процеси й результати. Тому необхідно розмежувати інструменти і коло учасників обох процесів, звернувши увагу на роль керівників підрозділів та виконавців у впровадженні стратегічних змін.

При відповіді на друге питання слід розуміти, що організаційний механізм реалізації стратегії охоплює розподіл повноважень і відповідальності, структуру, управлінські процедури, ресурсне забезпечення, комунікацію, мотивацію та контроль. Водночас кожен елемент варто розглядати як частину єдиної системи, що забезпечує узгодженість дій та вміти це пояснити.

Щодо третього запитання. Організаційну структуру слід аналізувати з погляду її відповідності обраній стратегії: швидкості ухвалення рішень, координації підрозділів, адаптивності й прозорості відповідальності. Важливо пояснити, чому застарілі ієрархічні зв'язки, дублювання функцій або надмірна централізація можуть гальмувати реалізацію.

Відповідаючи на четверте питання, необхідно розуміти, що ресурсне забезпечення передбачає співвіднесення стратегічних цілей із фінансовими,

трудовими, інформаційними та технологічними можливостями. Доцільно опрацювати стратегічне бюджетування, пріоритетизацію ініціатив, поетапне фінансування та формування ресурсних резервів, пов'язавши їх із очікуваною віддачею. Надати чіткі приклади сказаного.

Формуючи відповідь на п'яте запитання, слід відзначити, що стратегічний контроль варто відмежовувати від операційного за горизонтом і предметом оцінювання: він перевіряє правильність стратегічних припущень, досягнення ключових цілей та потребу перегляду курсу. Опрацюйте KPI, Balanced Scorecard, аналіз відхилень, стратегічні огляди й систему раннього попередження.

Щодо останнього питання. Стратегічне лідерство забезпечує пояснення мети змін, узгодження інтересів, подолання опору та підтримку культури відповідальності. Розглядаючи залучення персоналу, необхідно визначити значення зворотного зв'язку, навчання, участі в ухваленні рішень і справедливої мотивації для стійкої реалізації стратегії.

Основні поняття: реалізація стратегії; стратегічний контроль; BSC; стратегічне відхилення; корпоративна культура; стратегічне лідерство; стратегічне бюджетування.

Практичні завдання

Завдання 1. «Сліпі зони» генерального директора

Ситуація: ТОВ «Нова Тера» – виробник екоупаковки. Компанія затвердила стратегію «зеленого лідерства» – до 2027 року стати постачальником №1 для українських FMCG-компаній. Генеральний директор особисто розробив стратегію, провів презентацію для персоналу, але далі активність зупинилася. Керівники середньої ланки не беруть ініціативи, а команди чекають «наказів згори». Виробництво працює «по-старому», жодних нових проєктів не стартувало. У щомісячних звітах усе виглядає стабільно, але стратегічні цілі не рухаються. На внутрішніх зборах працівники між собою кажуть: «У нього, може, й є бачення, але нам не зрозуміло, де ми в цій картині».

Проблема: Стратегія є, але немає стратегічного лідерства – тобто немає енергії, комунікації й прикладу згори, який би «запалював» інших.

Запитання для роздумів:

1.Які ознаки свідчать про відсутність стратегічного лідерства у цьому кейсі?

2.Як генеральний директор міг би "запустити" реалізацію стратегії через поведінкові дії, а не накази?

3.Які три конкретні кроки з боку топ-менеджменту допомогли б перетворити "стратегію на папері" на живий процес?

4.Як створити відчуття причетності у середніх керівників?

Завдання 2. "Візіонер чи координатор?"

Ситуація: IT-компанія CodeHive реалізує стратегію виходу на ринки ЄС. CEO – яскравий візіонер, що надихає команду на зростання. Він проводить зустрічі, мотивує, розповідає про «велику мету». Але через півроку стратегічна програма буксує:

- департаменти не узгоджують пріоритети;
- маркетинг обіцяє клієнтам те, чого розробка не встигає зробити;
- фінанси відмовляють у фінансуванні експериментів.

Керівники говорять: «Ми віримо у стратегію, але ніхто не зводить усе до єдиного плану».

Проблема: Лідер має бачення, але відсутнє координаційне лідерство – вміння зшити бачення у взаємопов'язані дії.

Запитання для роздумів:

1. Які риси «візіонерського» лідерства допомагають старту, але гальмують реалізацію?
2. Як CEO міг би додати «координаторських» дій у свою роль?
3. Які управлінські інструменти допомагають перетворити натхнення у результат?
4. Хто в команді міг би взяти на себе частину лідерських функцій без втрати єдності курсу?

Тестові завдання

1. Якщо стратегія компанії визначена правильно, але її реалізація буксує, найімовірнішою причиною є:

а) помилки у прогнозуванні зовнішнього середовища;

б) відсутність ефективного стратегічного контролю та узгодженості дій;

в) занадто амбітні фінансові показники;

г) брак детальних процедур у стратегічному плані;

д) правильних відповідей немає.

2. Компанія впроваджує стратегію децентралізації, але залишає суворо ієрархічну структуру. Найімовірніший наслідок – це:

а) підвищення швидкості прийняття рішень;

б) зростання адаптивності до ринку;

в) опір середнього менеджменту і втрата ініціативи;

г) скорочення комунікаційних ланцюгів;

д) правильних відповідей немає.

3. Якщо у процесі реалізації стратегії керівництво концентрується лише на фінансових показниках, це може призвести до:

а) зміцнення корпоративної культури;

б) втрати стратегічного фокусу і короткострокового мислення;

в) зростання інноваційності в командах;

г) поліпшення балансу між фінансами і клієнтами;

д) правильних відповідей немає.

4. Для стратегії інноваційного розвитку найбільш відповідною структурою управління буде:

а) жорстко централізована лінійна;

б) проєктна або матрична;

в) бюрократизована функціональна;

г) конгломератна;

д) правильних відповідей немає.

5. Якщо у компанії зростає кількість стратегічних ініціатив, але результативність не підвищується, це може свідчити про:

а) ефективне стратегічне бюджетування;

б) надмірну концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямах;

в) відсутність пріоритетизації і стратегічного фокусування;

г) високу залученість персоналу;

д) правильних відповідей немає.

6. Який із прикладів найкраще ілюструє стратегічний контроль «вчасного сигналу»?

а) річний фінансовий аудит;

б) щотижневе відстеження дашбордів KPI з негайною реакцією на відхилення;

в) оцінювання персоналу за підсумками року;

г) перегляд місії компанії раз на п’ять років;

д) правильних відповідей немає.

7. Що найкраще описує «стратегічне лідерство» в контексті реалізації стратегії?

а) контроль виконання завдань і покарання за відхилення;

б) здатність керівника надихати, пояснювати сенс і узгоджувати дії всієї організації;

в) встановлення KPI та бюджетів;

г) утримання влади через централізовані рішення;

д) правильних відповідей немає.

8. Лідер пояснює працівникам «чому стратегія важлива» і надає їм простір для ініціативи. Це приклад:

а) адміністративного стилю;

б) трансакційного управління;

в) трансформаційного стратегічного лідерства;

г) механістичного лідерства;

д) правильних відповідей немає.

9. Яке з наведених тверджень найточніше характеризує роль культури у впровадженні стратегії?

а) культура замінює потребу у контролі;

б) культура є частиною PR-комунікацій компанії;

в) культура – поведінковий регулятор, що підтримує реалізацію стратегії через норми і цінності;

г) культура впливає лише на зовнішній імідж компанії;

д) правильних відповідей немає.

10. Який з наведених прикладів найточніше відображає ознаку зрілої реалізації стратегії?

а) рішення ухвалюються лише топ-менеджментом;

б) контроль зосереджено на фінансових звітах;

в) всі рівні персоналу розуміють стратегічні цілі і пов'язують з ними свою роботу;

г) стратегічні ініціативи зупиняються після першого відхилення;

д) правильних відповідей немає.

Тема 10. Бізнес-стратегії передових компаній світу

Мета: навчити аналізувати бізнес-стратегії провідних корпорацій через стратегічні архетипи і формувати обґрунтовані висновки для українських підприємств.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає сутність кейс-аналізу як інструменту стратегічного управління та які його основні цілі?

2. Що таке стратегічні архетипи компаній і з якою метою вони використовуються в аналізі світових корпорацій?

3. Охарактеризуйте інноваційно-екосистемний архетип: ключові принципи, джерела конкурентної переваги та типові компанії.

4. У чому полягає логіка операційно-ефективного архетипу та які управлінські підходи забезпечують його результативність?

5. Порівняйте стратегічні орієнтири технологічних, промислових і сервісних компаній за джерелами конкурентної переваги та горизонтом планування.

6. Які ключові уроки можуть винести українські компанії з аналізу бізнес-стратегій провідних світових корпорацій?

Рекомендована література

1. Кривов'язюк І. В. Бізнес-стратегія: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Підприємництво та бізнес-адміністрування» галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво та торгівля денної та заочної форм навчання. Луцьк: ЛНТУ, 2026. 180 с.

2. Кривов'язюк І. В. Модель забезпечення досконалості бізнесу на засадах управлінської інноватики. Економічний форум. 2022. Т. 12, № 2. С.112–119. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-14.

3. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 564 с.

3. Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. Стратегічний менеджмент: підручник. Дніпро: Арт-Прес, 2024. 319 с.

4. Markides C. C., MacLennan A. 3 Ways to Clearly Communicate Your Company's Strategy. Harvard Business Review. 2024. May 24. URL: https://hbr.org/2024/05/3-ways-to-clearly-communicate-your-companys-strategy.

Методичні вказівки

Формуючи відповідь на перше питання, слід окреслити, що кейс-аналіз у стратегічному управлінні доцільно розглядати як системне дослідження рішень компанії в конкретному ринковому контексті. Потрібно встановити проблему, передумови, прийняті рішення, ресурси та результати, відокремлюючи підтверджені факти від припущень щодо причин успіху.

Стратегічні архетипи компаній – це узагальнені моделі конкурентної поведінки й створення цінності, які допомагають порівнювати різні корпорації. Відповідаючи на друге запитання, слід пояснити умовність поділу на архетипи, адже одна компанія може одночасно використовувати кілька стратегічних логік.

При відповіді на третє запитання, важливо звернути увагу на той факт, що інноваційно-екосистемний архетип характеризується платформними взаємодіями, високою роллю технологій, партнерств і мережевих ефектів. Тому, аналізуючи світові приклади бізнес-стратегій компаній, важливо не лише простежити джерела конкурентних переваг, організацію інновацій та механізми їх масштабування, але й коротко озвучити корисність досвіду для підприємств конкретних галузей економіки.

Відповідаючи на наступне, четверте запитання, необхідно підкреслити, що операційно-ефективний архетип ґрунтується на дисципліні процесів, стандартизації, управлінні якістю, продуктивності та безперервному вдосконаленні. Також варто пояснити, як управління витратами, логістикою й операційними показниками підтримує цінність пропозиції без втрати надійності.

Порівнюючи технологічні, промислові й сервісні компанії, важливо зосередитись на відмінностях активів, циклів інновацій, вимог до персоналу та джерел доходів. У технологічному бізнесі важлива масштабованість рішень; у промисловому – ефективність капіталу й ланцюгів постачання; у сервісному – якість взаємодії з клієнтом. Необхідно навести декілька прикладів для пояснення відповіді.

Висновки для українських підприємств слід формувати з урахуванням їхнього масштабу, доступу до капіталу, кадрових і безпекових обмежень. Необхідно відрізняти принципи, придатні до адаптації (клієнтоорієнтованість, інноваційність, ефективність процесів), від практик, які неможливо механічно перенести без зміни бізнес-моделі.

Основні поняття: кейс-аналіз; стратегічний архетип; інноваційна екосистема; операційна ефективність; соціально-ціннісний архетип; портфельна оркестрація; бенчмаркінг; конкурентна перевага.

Тестові завдання

1. Компанія планує перейти від виробництва стандартної продукції до створення платформи, де інші фірми зможуть пропонувати власні рішення. Який архетип вона формує:

а) операційно-ефективний;

б) соціально-ціннісний;

в) інноваційно-екосистемний;

г) портфельний;

д) нішево-локальний.

2. Якщо компанія прагне мінімізувати залежність від коливань попиту та підвищити фінансову стабільність через інвестиції у різні галузі – яку стратегічну логіку вона застосовує?

а) соціально-ціннісну;

б) інноваційну;

в) операційну;

г) портфельну;

д) маркетингову.

3. Виробник електроніки володіє унікальною платформою, але втрачає частку ринку через скарги користувачів на екологічність продукції. Який крок найдоцільніший для посилення стійкості бізнесу?

а) зменшити витрати на дослідження;

б) збільшити швидкість оновлень;

в) запустити франчайзингову модель;

г) інтегрувати принципи сталості у продуктову лінійку;

д) скоротити партнерські програми.

4. Компанія розвиває десятки різних брендів, централізовано управляє фінансами й синергіями між ними. Який архетип їй відповідає?

а) соціально-ціннісний;

б) інноваційний;

в) портфельний оркестратор;

г) операційно-ефективний;

д) експериментальний.

5. Якщо компанія обирає між “збільшенням швидкості інновацій” та “зменшенням ризику постачань”, то вона порівнює переваги яких архетипів?

а) інноваційно-екосистемного та операційно-ефективного;

б) соціально-ціннісного та портфельного;

в) портфельного та операційного;

г) інноваційного та соціального;

д) операційного та сервісного.

6. Компанія має найвищу маржу, але значні регуляторні ризики через монополію на дані. До якого архетипу вона найімовірніше належить?

а) портфельний;

б) операційний;

в) інноваційно-екосистемний;

г) соціально-ціннісний;

д) конгломератний.

7. Яке рішення найкраще відображає логіку операційно-ефективної стратегії?

а) купівля стартапів задля диверсифікації;

б) запуск соціальної ініціативи для бренду;

в) оптимізація ланцюга постачання та зменшення циклу виробництва;

г) вихід на новий ринок через цифрову платформу;

д) запуск ESG-звіту.

8. Фінансова компанія інвестує в технологічні стартапи, використовуючи прибутки від основного бізнесу. Це приклад:

а) стратегії сталого розвитку;

б) операційного масштабу;

в) портфельної оркестрації;

г) клієнтоцентричної стратегії;

д) репутаційного позиціонування.

9. Якщо організація будує довгострокові партнерства з громадами, отримуючи доступ до «зеленого» капіталу, то її конкурентна перевага базується на:

а) інноваційних продуктах;

б) високій операційній дисципліні;

в) репутації та цінностях сталості;

г) диверсифікації портфеля;

д) масштабі виробництва.

10. Компанія зі швидким ростом через онлайн-сервіс стикається з падінням довіри користувачів через витоки даних. Який архетипічний ризик проявився?

а) репутаційний соціальної компанії;

б) технологічно-регуляторний інноваційної компанії;

в) ланцюговий операційної компанії;

г) капітальний портфельної компанії;

д) комунікаційний сервісної компанії.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВИНОСЯТЬСЯ НА ЕКЗАМЕН

1. Які вектори визначають сучасний формат управління бізнесом? Чим це зумовлено?

2. Які основні тенденції та умови визначають розвиток сучасного управління бізнесом?

3. У чому полягає стратегічна орієнтація бізнесу та як вона відображається в управлінських рішеннях?

4. Розкрийте сутність бізнес-стратегії та її визначальні характеристики.

5. Охарактеризуйте загальні принципи формування бізнес-стратегії.

6. Які зовнішні та внутрішні фактори найбільше впливають на зміст бізнес-стратегії?

7. Стратегічна орієнтація бізнесу: форми та процедури відображення стратегічного аспекту бізнес-діяльності.

8. Сутність бізнес-стратегії та її визначальні характеристики.

9. Фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст бізнес-стратегії.

10. Поясніть сутність місії бізнесу. Які ключові аспекти (соціально-економічний, стратегічний, мотиваційний, комунікативний) вона охоплює і як вони взаємопов'язані?

11. Чим відрізняються місія та бачення бізнесу? Як вони доповнюють одне одного в системі стратегічного управління?

12. Що таке філософія функціонування бізнесу і яку роль вона відіграє у формуванні корпоративної культури та прийнятті управлінських рішень?

13. Назвіть і обґрунтуйте основні правила вибору місії бізнесу. Як порушення цих правил може вплинути на стратегічну стабільність компанії?

14. Дайте визначення поняттю «цілі бізнесу». Які функції вони виконують у системі управління підприємством?

15. Порівняйте стратегічні, тактичні та оперативні цілі. За якими критеріями вони відрізняються та як між собою пов'язані?

16. Розкрийте сутність моделі SMART. Як її застосування впливає на ефективність управління цілями?

17. Поясніть підхід Пітера Друкера щодо «восьми сфер діяльності бізнесу». Чому визначення цілей у всіх цих сферах забезпечує стратегічну збалансованість організації?

18. Що таке «дерево цілей»? Які принципи лежать в основі його побудови та як забезпечується узгодженість між рівнями цілей?

19. У чому полягає сутність типізації бізнес-стратегій і чому вона важлива для сучасного підприємця?

20. Які чотири напрями розвитку бізнесу запропонував Ігор Ансофф у своїй матриці «продукт–ринок»?

21. У чому полягає основна логіка портфельних стратегій (BCG, GE/McKinsey, ADL)? Які їхні сильні та слабкі сторони?

22. Опишіть типологію стратегічної поведінки організацій за Майлзом і Сноу. Які переваги та обмеження має цей підхід?

23. У чому полягає сутність трьох генеричних стратегій Майкла Портера? Наведіть приклади їх сучасного застосування.

24. Як модель Treacy & Wiersema (ціннісні дисципліни) розширює розуміння конкурентних стратегій?

25. Поясніть, у чому полягає ключова ідея ресурсно-орієнтованої школи (RBV) і концепції динамічних здатностей (DCV).

26. Що означає стратегія «блакитного океану»? У чому її відмінність від традиційних конкурентних стратегій?

27. Розкрийте сутність основних типів стратегій розвитку бізнесу: інтенсивного, інтеграційного та диверсифікаційного зростання.

28. Дайте власне визначення стратегічного аналізу та поясніть, як він зменшує невизначеність у прийнятті рішень.

29. Чим стратегічний аналіз відрізняється від поточного (операційного) аналізу за горизонтом і логікою причин–наслідків?

30. Які ключові завдання стратегічного аналізу виокремлено у лекції і як вони пов'язані між собою?

31. Опишіть послідовність етапів стратегічного аналізу від підготовки до моніторингу та адаптації.

32. Як результати PESTEL та аналізу 5 сил Портера інтегруються з внутрішнім VRIO-аналізом у єдину картину?

33. У чому практична цінність сценарного підходу і GAP-аналізу для вибору стратегії (поясніть на прикладі «базовий–оптимістичний–песимістичний»)?

34. Розкрийте логіку «SWOT як матриця дій»: як поєднання SO, ST, WO, WT трансформується в стратегічні альтернативи?

35. Порівняйте інструменти PESTEL, 5 сил Портера, VRIO та SWOT: яку унікальну відповідь дає кожен і чому їх варто застосовувати разом?

36. Які сильні та слабкі сторони портфельних інструментів (BCG, GE/McKinsey) у стратегічному плануванні корпорації?

37. Сформулюйте власне визначення стратегічного вибору та поясніть, чим він відрізняється від стратегічного аналізу.

38. Які принципи (цілеспрямованість, адекватність середовищу, реалістичність, гнучкість, баланс ризику/вигоди, участь, системність) мають керувати стратегічним вибором? Наведіть короткі пояснення.

39. Опишіть покроковий алгоритм стратегічного вибору від визначення орієнтирів до моніторингу виконання.

40. Як генерувати стратегічні альтернативи на основі результатів PESTEL-аналізу, 5 сил Портера, VRIO та SWOT-аналізу?

41. Які критерії доцільно застосовувати для оцінювання альтернатив (економічні, ринкові, ресурсно-організаційні, ризикові, ESG, strategic fit) і як визначати їхню вагу?

42. Поясніть, як працює метод зважених критеріїв та коли він кращий за просте експертне голосування.

43. У чому суть підходу AHP (Сааті) для стратегічного вибору і які його сильні/слабкі сторони?

44. Як використовувати матриці BCG та GE/McKinsey саме на етапі порівняння стратегічних альтернатив, а не лише для портфельної діагностики?

45. Опишіть роль сценарного моделювання та stress-testing при виборі стратегії: що змінюється між базовим, оптимістичним і песимістичним сценаріями?

46. Які 3–4 найтиповіші зовнішні причини перегляду бізнес-стратегії?

47. Які внутрішні сигнали (операційні чи поведінкові) підказують, що чинна стратегія вичерпала себе?

48. Чим «перегляд стратегії» відрізняється від її щорічного оновлення бюджету?

49. Поясніть логіку моделі Dynamic Capabilities: що означають sensing, seizing, transforming на прикладі обраної вами організації.

50. Наведіть приклад компанії, яка проактивно переглянула стратегію і чому це спрацювало.

51. Чим динамічна стратегія відрізняється від «класичного» планування за Портером/Ансоффом?

52. Які організаційні механізми роблять стратегію динамічною (агіль-команди, короткі цикли тощо)?

53. У чому різниця між single-loop і double-loop learning, і коли потрібен саме «подвійний» цикл навчання?

54. Опишіть 6 послідовних кроків стратегічного переосмислення (від усвідомлення потреби до закріплення змін).

55. У чому полягає сутність бізнес-моделі як інструменту стратегічного управління?

56. Чим бізнес-модель відрізняється від бізнес-стратегії за змістом, фокусом і горизонтом планування?

57. Яке головне питання допомагає розкрити бізнес-модель, а яке – стратегія?

58. Назвіть основні функції бізнес-моделі та поясніть, яку роль відіграє кожна з них у стратегічному процесі.

59. Які дев’ять блоків включає Business Model Canvas, і як вони взаємопов’язані між собою?

60. Яку мету має Value Proposition Canvas, і чим він доповнює Business Model Canvas?

61. У чому полягає принцип «value fit» у Value Proposition Canvas і чому він важливий для успішної бізнес-моделі?

62. Які рівні стратегічного управління виділяють у сучасній практиці, і яку роль серед них відіграє бізнес-модель?

63. Як тип обраної стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокусування) впливає на архітектуру бізнес-моделі?

64. Поясніть різницю між невизначеністю та ризиком. Наведіть по одному прикладу кожного з бізнес-практики.

65. Перелічіть ключові зовнішні та внутрішні джерела невизначеності для бізнесу та коротко опишіть їхній вплив.

66. Опишіть чотири рівні/типи невизначеності (від передбачуваної до радикальної) та запропонуйте доречні управлінські дії для кожного.

67. Коли доцільно застосовувати сценарне планування, а коли – портфельну диверсифікацію? Поясніть логіку вибору.

68. Що таке моніторинг слабких сигналів і як він допомагає зменшувати наслідки несподіваних подій?

69. Порівняйте підходи «управління ризиками» та «управління невідомим»: мета, інструменти, роль даних і роль підприємницької інтуїції.

70. Опишіть повний цикл управління ризиками: ідентифікація, оцінка, реагування, моніторинг, навчання. Які артефакти/процеси потрібні на кожному етапі?

71. Наведіть приклад ситуації, яка одночасно створює ризики й можливості. Як би ви приймали рішення та які метрики відстежували?

72. Чим підприємницьке стратегування відрізняється від адміністративного за стилем мислення, швидкістю рішень і джерелом конкурентної переваги?

73. У чому полягає відмінність між розробкою та реалізацією бізнес-стратегії за цілями, інструментами та учасниками процесу?

74. Що таке організаційний механізм впровадження стратегії та які його ключові елементи?

75. Яку роль відіграє організаційна структура у реалізації стратегії та чому застаріла структура може стати бар'єром змін?

76. Як розподіляється відповідальність за реалізацію стратегії між топ-менеджментом, середнім менеджментом, лінійними керівниками та працівниками?

77. У чому полягає значення ресурсного забезпечення на етапі реалізації стратегії та які механізми стратегічного бюджетування використовуються?

78. Чому корпоративна культура розглядається як неформальний механізм стратегічного контролю та як вона впливає на поведінку персоналу?

79. Які інструменти стратегічного контролю застосовуються для моніторингу реалізації стратегії та чим стратегічний контроль відрізняється від операційного?

80. Що таке стратегічні відхилення, які їх основні типи та як на них має реагувати менеджмент?

81. Опишіть процес корекції стратегії: основні етапи та рівні управлінських рішень.

82. У чому полягає сутність кейс-аналізу як інструменту стратегічного управління та які його основні цілі?

83. Що таке стратегічні архетипи компаній і з якою метою вони використовуються в аналізі світових корпорацій?

84. Охарактеризуйте інноваційно-екосистемний архетип: ключові принципи, джерела конкурентної переваги та типові компанії.

85. У чому полягає логіка операційно-ефективного архетипу та які управлінські підходи забезпечують його результативність?

86. Як соціально-ціннісний (сталий) архетип формує конкурентну перевагу та чому репутаційний капітал стає економічним активом?

87. У чому полягає специфіка портфельного архетипу (капітал-оркестратора) та як створюється вартість у межах диверсифікованого портфеля бізнесів?

88. Порівняйте стратегічні орієнтири технологічних, промислових і сервісних компаній за джерелами конкурентної переваги та горизонтом планування.

89. Як відрізняються системи вимірювання результативності (Balanced Scorecard) у різних стратегічних архетипів і секторах економіки?

90. Які основні ризики характерні для кожного стратегічного архетипу та які механізми використовуються для їх балансування?

ЗМІСТ

ВСТУП 3
1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КУРСУ «БІЗНЕС-СТРАТЕГІЯ».....4
2. МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ОКРЕМИХ ТЕМ.....5
Тема 1. Теорія бізнес-стратегії.....5
Тема 2. Місія та цілі бізнесу.....8
Тема 3. Типи бізнес-стратегій та інноваційні практики 14
Тема 4. Особливості розробки та оцінка бізнес-стратегії.....19
Тема 5. Як правильно обрати бізнес-стратегію 23
Тема 6. Переосмислення бізнес-стратегії.....26
Тема 7. Бізнес-моделі та стратегування 30
Тема 8. Управління невизначеністю, можливостями та підприємництвом у бізнес-стратегії 35
Тема 9. Реалізація бізнес-стратегії та стратегічний контроль 40
Тема 10. Бізнес-стратегії передових компаній світу 45
ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВИНОСЯТЬСЯ НА ЕКЗАМЕН 49

ДЛЯ ПРИМІТОК

Бізнес-стратегія: методичні вказівки до практичних занять для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Б 59 освітньої програми «Підприємництво та бізнес-адміністрування» галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво та торгівля денної та заочної форм навчання / уклад. І.В. Кривов'язюк. Луцьк: ЛНТУ, 2026. 56 с.

Комп'ютерний набір І.В. Кривов'язюк

Редактор І.В. Кривов'язюк

Підп. до друку «__» _____2026 р. Формат 60x84/16.
Папір офс. Гарнітура Таймс. Ум. друк. арк. 3,5.
Тираж 50 прим.

Луцький національний технічний університет
43018, м. Луцьк, вул. Львівська, 75