

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент
РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ	Перший (бакалаврський)
ФАКУЛЬТЕТ	Економічний

Стратегічний менеджмент. Робоча програма навчальної дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент»/ Розробник Ю. С. Гринчук. Біла Церква: БНАУ, 2023.

Розробник: Гринчук Ю. С., д-р екон. наук, професор.

Робочу програму затверджено на засіданні кафедри менеджменту
(Протокол №1 від 25.08.2023 р.)

Завідувач кафедри менеджменту,
д-р екон. наук, професор

Ю. С. Гринчук

Гарант ОП «Менеджмент»,
канд. екон. наук, доцент

Н. В. Коваль

Схвалено науково-методичною комісією економічного факультету
(Протокол №1 від 28.08.2023 р.)

Голова науково-методичної комісії,
д-р екон. наук, професор

І. М. Паска

ЗМІСТ

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	4
2. ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ	5
3. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ	5
4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»	6
5. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ	7
6. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	8
6.1. Лекції	8
6.2. Практичні заняття	11
6.3. Самостійна робота	13
6.4. Орієнтовна тематика індивідуальних та групових завдань	15
7. МЕТОДИ НАВЧАННЯ	17
8. ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ	18
9. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ	18
10. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ	19
11. ПЕРЕЛІК НАОЧНИХ ТА ТЕХНІЧНИХ ЗАСОБІВ НАВЧАННЯ	20
12. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ	21

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Згідно з навчальним планом на 2023–2024 навчальний рік, на вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» для денної форми навчання виділено всього 150 академічних годин (5 кредитів ECTS), у т. ч. аудиторних – 56 годин (лекції – 28, практичні заняття – 28), самостійна робота студентів – 94 години.

Опис навчальної дисципліни за показниками та формами навчання наведено в таблиці:

Найменування показників	Шифр та найменування галузі знань, спеціальності, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів, відповідних ECTS – 5	Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»	Обов'язкова	
Змістових модулів – 2	Спеціальність: 073 «Менеджмент»	<i>Рік підготовки:</i>	
Індивідуальне науково-дослідне завдання (есе, критичний огляд наукових публікацій, мінілекція)		4-й	5-й
Загальна кількість академічних годин – 150		<i>Семестр</i>	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4; самостійної роботи студента – 5,7.		7-й	9-й
		<i>Лекції</i>	
	Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	28 год.	6 год.
		<i>Практичні</i>	
		28 год.	6 год.
		<i>Самостійна робота</i>	
		94 год.	138 год.
		Підсумковий контроль: іспит	

Метою вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» є оволодіння сучасними теоретичними знаннями з питань стратегічного менеджменту організацій, інструментарієм та методикою розроблення стратегій розвитку, набуття практичних вмінь і навичок щодо використання концепції стратегічного управління в діяльності організацій.

2. ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Обов'язкова навчальна дисципліна «Стратегічний менеджмент» базується на знаннях таких дисциплін, як «Економічна теорія», вивчена на 1 курсі, «Менеджмент», «Маркетинг», «Мікроекономіка та макроекономіка», «Теорія організації», вивчених на 2 курсі, «Економіка підприємства», вивчена на 3 курсі.

3. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Результати навчання відповідно до ОП «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	Результати навчання з дисципліни «Стратегічний менеджмент»
ПРН 06. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.	РН 06.1. Уміння аналізувати стратегію підприємства та ефективність її реалізації. РН 06.2. Уміння аналізувати стратегії функціональних систем організації. РН 06.3. Уміння застосовувати портфельний аналіз для розробки конкурентної стратегії організації.
ПРН 07. Виявляти навички організаційного проектування.	РН 07.1. Знати особливості формування місії, генеральної мети та цілей організації.
ПРН 08. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.	РН 08.1. Знати методи стратегічного аналізу середовища організації. РН 08.2. Уміння планувати реалізацію стратегії організації.
ПРН 18. Ідентифікувати ризики в екологічних станах довкілля та причини їх виникнення, оцінювати екологічні наслідки діяльності організації, обґрунтовувати рішення та розробляти заходи щодо управління екологічною безпекою на регіональному рівні.	РН 18.1. Знати класифікацію екологічних та економічних ризиків підприємства, екологічних стратегій. РН 18.2. Розуміти вигоди від впровадження системи екологічного менеджменту для підприємства, держави, суспільства. РН 18.3. Вміти враховувати екологічні аспекти при формуванні довгострокового плану функціонування організації.

4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні основи стратегічного менеджменту

Тема 1.1. Стратегічний менеджмент: сутність, етапи розвитку, особливості в сучасних умовах.

Тема 1.2. Формування місії та цілей організацій.

Тема 1.3. Діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Тема 1.4. Методи стратегічного аналізу середовища організації.

Тема 1.5. Стратегічний екологічний менеджмент.

Тема 1.6. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації.

Змістовий модуль 2. Процес вибору, впровадження та менеджмент стратегій організації

Тема 2.1. Загальні положення формування стратегій організації.

Тема 2.2. Стратегії функціональних систем організації.

Тема 2.3. Стратегії «життєвого циклу» організації.

Тема 2.4. Конкурентні стратегії корпорацій лідерів.

Тема 2.5. Портфельний аналіз застосування стратегій корпораціями.

Тема 2.6. Реалізація стратегії та контроль в процесі стратегічних перетворень в організації.

Тема 2.7. Стейкхолдери та владні відносини в стратегічному менеджменті.

5. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	Денна форма				Заочна форма			
	Усього	У тому числі			Усього	У тому числі		
		лк	пр	ср		лк	пр	ср
<i>Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні основи стратегічного менеджменту</i>								
Тема 1.1. Стратегічний менеджмент: сутність, етапи розвитку, особливості в сучасних умовах	12	2	2	8	11	1		10
Тема 1.2. Формування місії та цілей організації.	12	2	2	8	11		1	10
Тема 1.3. Діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища організації.	14	2	4	8	11		1	10
Тема 1.4. Методи стратегічного аналізу середовища організації.	10	2	2	6	11		1	10
Тема 1.5. Стратегічний екологічний менеджмент.	10	2	2	6	12	1	1	10
Тема 1.6. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації.	12	2	2	8	11	1		10
Разом за змістовий модуль 1	70	12	14	44	67	3	4	60
<i>Змістовий модуль 2. Процес вибору, впровадження та менеджмент стратегій організації</i>								
Тема 2.1. Загальні положення формування стратегій організації.	10	2	2	6	13	1		12
Тема 2.2. Стратегії функціональних систем організації.	15	4	2	9	14	1	1	12
Тема 2.3. Стратегії «життєвого циклу» організації.	10	2	2	6	13		1	12
Тема 2.4. Конкурентні стратегії корпорацій лідерів.	10	2	2	6	12			12
Тема 2.5. Портфельний аналіз застосування стратегій корпораціями.	12	2	2	8	11	1		10
Тема 2.6. Реалізація стратегії та контроль в процесі стратегічних перетворень в організації.	13	2	2	9	10			10
Тема 2.7. Стейкхолдери та владні відносини в стратегічному менеджменті	10	2	2	6	10			10
Разом за змістовий модуль 2	80	16	14	50	83	3	2	78
Усього годин	150	28	28	94	150	6	6	138

Примітка: л – лекції, п – практичні заняття, ср – самостійна робота студентів.

6. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

6.1. Лекції

Тема і зміст лекції	К-ть годин
<i>Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні основи стратегічного менеджменту</i>	
<p>1.1. Стратегічний менеджмент: сутність, етапи розвитку, особливості в сучасних умовах</p> <p>Опис навчальної дисципліни: цілей, змісту, очікуваних результатів навчання, порядку та критеріїв оцінювання. Принципи академічної доброчесності.</p> <p>Концепція управління організацією. Сутність і структура системи стратегічного менеджменту. Особливості стратегічного менеджменту в сучасних умовах.</p> <p>Етапи розвитку стратегічного управління. Наукові підходи до змісту стратегічного управління.</p>	2
<p>1.2. Формування місії та цілей організації</p> <p>Корпоративна місія та корпоративні цілі. Філософія функціонування організації. Цільовий споживач. Генеральна мета. Довгострокова орієнтація. Відповідне місце на ринку. Історія, стиль поведінки, середовище життєдіяльності, ресурси. Рівні управління, ієрархія цілей, декомпозиція цілей.</p> <p>Поточна стратегія. Аналіз портфеля бізнесів. Вибір та оцінка стратегії організації. Ліквідація стратегічної прогалини. Реальні можливості.</p>	2
<p>1.3. Діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища організації</p> <p>Зовнішнє середовище. Стан економіки та ринків, діяльність уряду, структурні тенденції, науково-технічні тенденції, природно-екологічна складова, тенденції ресурсного забезпечення, демографічні тенденції, соціально-культурна складова, міжнародне середовище. Способи спостереження.</p> <p>Середовище безпосереднього впливу. Потенційні конкуренти. Договірні відносини. Партнерські відносини.</p> <p>Внутрішнє середовище підприємства. Виробничий потенціал підприємства.</p>	2
<p>1.4. Методи стратегічного аналізу середовища організації</p> <p>Можливості розвитку і загрози, сильні та слабкі сторони діяльності організації. Баланс взаємовідносин підприємства із зовнішнім середовищем. Довгострокове існування. Стратегічний баланс. Метод SWOT. Конкурентна перевага.</p>	2

Статистичні методи аналізу. Дискримінантний аналіз. Регресійний аналіз. Варіаційний аналіз. Факторний аналіз. Кластер-аналіз. Багатовимірний аналіз.	
1.5. Стратегічний екологічний менеджмент Екологічна стратегія управління організацією. Сант-Гальська модель інтегрованого екологічного менеджменту. Екологічні аспекти при формуванні довгострокового плану функціонування. Класифікація екологічних та економічних ризиків управління. Екологічна відповідальність і етика бізнесу. Хартія бізнесу на підтримку сталого розвитку.	2
1.6. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації Метод конкурентного аналізу. Бенчмаркінговий проєкт. Завдання бенчмаркінгу і застереження щодо його проведення. Функції і завдання робочої групи бенчмаркінгу. Фактори успіху та індикатори досягнення поставлених цілей. Види партнерів по бенчмаркінгу, переваги і недоліки. Кількісні оцінки. Рейтингування. Профіль бенчмаркінгу. Особливості проведення стратегічного бенчмаркінгу.	2
Разом за змістовий модуль 1	12
<i>Змістовий модуль 2. Процес вибору, впровадження та менеджмент стратегій організації</i>	
2.1. Загальні положення формування стратегій організації Класифікаційна ознака організації. Рівень управління. Загальні стратегії. Головний стратегічний підхід. Підхід «делегування повноважень». Спільний (колабораціоністський) підхід. Ініціативний підхід. Ціннісні орієнтації керівників. Матриця вибору стратегії А.А. Томпсона і Дж. Стріклєнда. Стратегії середнього бізнесу. Стратегії малого бізнесу. Аналіз здійснення поточної стратегії. Відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям фірми. Прийнятність ризику, закладеного у стратегії.	2
2.2. Стратегії функціональних систем організації Продуктово-товарні стратегії. Концепція створення та реалізації продуктової стратегії. Перспективні підходи до вдосконалення технологій господарювання. Конгломератна диверсифікація. Стратегія зменшення розмаху диверсифікації. Стратегія ліквідації. Стратегія переорієнтації. Стратегія зменшення. Комбіновані стратегії. Ресурсні стратегії. Стратегічні зони господарювання (СЗГ). Персонал – стратегії. Системний підхід до забезпечення підприємства трудовими ресурсами. Стратегії використання фінансових ресурсів. Енергетичні ресурси.	

<p>Екологічні стратегії підприємства, їх класифікація, фактори, що впливають на вибір екологічної стратегії.</p> <p>Функціональні стратегії. Стратегія рефінансування. Стратегія використання дивідендів. Стратегія заборгованості. Стратегія наукових досліджень та розробок. Портфель технологій.</p>	
<p>2.3. Стратегії «життєвого циклу» організації</p> <p>Стратегія виживання. Стратегія оборони. Стратегія концентрованого наступу. Стратегія зміцнення. Стратегія швидкого відступу. Стратегія «збирання врожаю».</p> <p>Стратегія стабілізації. Ревізія витрат. Консолідація. Пожвавлення. Шляхи оновлення діяльності підприємства. Посилення конкурентної політики.</p> <p>Стратегія зростання. Інтенсивний розвиток. Інтеграційний розвиток. Диверсифікаційний розвиток. Вертикальна інтеграція.</p> <p>Стратегія наступу. Стратегія протистояння. Стратегія захоплення вільного простору. Стратегія випереджувальних ударів.</p>	2
<p>2.4. Конкурентні стратегії корпорацій лідерів</p> <p>Ланцюг цінностей організації. Показники конкурентної сили. Показники конкурентної слабкості. Слабкі та сильні організації.</p> <p>Позиції корпорації в конкурентному середовищі. Позиція лідера на ринку. Позиція виклику. Позиція послідовника. Позиція того, хто знає своє місце на ринку. Лідер ринку. Стратегії конкурентної боротьби. Підходи до проведення атаки на лідера. Стратегія Блакитного океану: сутність, переваги та практика використання.</p> <p>Загальні переваги конкурентних стратегій. Стратегія лідирування на основі зниження витрат. Стратегія диверсифікації (переваги). Стратегія фокусування.</p>	2
<p>2.5. Портфельний аналіз застосування стратегій корпораціями</p> <p>Сутність та основні етапи портфельного аналізу. Фактори стратегічної зони господарювання. Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ).</p> <p>Матриця І. Ансоффа «продукт-ринок». Диверсифікація. Синергічний ефект.</p> <p>Матриця Бостонської консалтингової групи «Збільшення ринку – частка ринку». Розробка і раціоналізація стратегій.</p> <p>Матриця «Дженерал Електрик – Мак-Кінсі». Рівні привабливості видів діяльності. Матриця «Привабливість видів діяльності – конкурентна позиція».</p> <p>Матриця життєвого циклу портфеля корпорацій. Стратегічні рекомендації.</p>	2
<p>2.6. Реалізація стратегії та контроль в процесі стратегічних перетворень в організації</p>	2

Реалізація стратегії. Бар'єри індивідуального опору змінам. Методи впровадження організаційних змін. Управління організаційними змінами. Матриця "Зміни-опір". Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління. Бази стратегічних даних. Сфери виникнення інформації. Стратегічний контроль.	
2.7. Стейхолдери та владні відносини в стратегічному менеджменті Стейкхолдери або групи впливу. Управління стейкхолдерами та співпраця з ними. Стратегічне партнерство. Вплив стейкхолдерів на стратегічний процес. Сутність і джерела влади в стратегічному процесі. Використання влади при прийнятті стратегічних рішень.	2
Разом за змістовий модуль 2	16
Всього	28

6.2. Практичні заняття

№ з/п	Назва теми	К-ть годин
<i>Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні основи стратегічного менеджменту</i>		
1	Концептуальні засади теорії стратегічного управління Сутність та етапи розвитку стратегічного управління. Ключові гіпотези стратегічного управління. Моделі стратегічного управління.	2
2	Стратегічне управління: сутність та особливості Стратегічне управління: сутність, поняття, мета, завдання, предмет та принципи. Основні елементи стратегічного управління: сутність та взаємозв'язок. Концепція стратегічного управління: сутність, елементи, механізм здійснення. Система стратегічного управління та її складові. Процес стратегічного управління. Досвід і проблеми стратегічного управління підприємств України.	2
3	Етапи стратегічного менеджменту та особливості формування стратегії організації Основні етапи стратегічного менеджменту. Місія підприємства та правила її формулювання. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей.	4
4	Стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації Стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації, його об'єкти. Методи та моделі проведення стратегічного аналізу підприємства. Модель життєвого циклу галузі. Ключові фактори успіху (КФУ) підприємства. Аналіз природно-	2

	екологічної складової, тенденції ресурсного забезпечення, екологічних ризиків.	
5	Стратегічний аналіз діяльності організації та вибір стратегічних позицій Сутність стратегічного аналізу середовища підприємства. Методи стратегічного аналізу середовища підприємства. Стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика. Процес стратегічної сегментації. Стратегічна інформація: види та джерела.	2
6	Корпоративний екологічний менеджмент в системі екологічного управління Сутність і структура екологічного менеджменту. Механізм корпоративного екологічного менеджменту. Об'єкти, суб'єкти, цілі, принципи екологічного менеджменту. Складові системи екологічного менеджменту.	2
	Разом за змістовий модуль 1	14
	<i>Змістовий модуль 2. Процес вибору, впровадження та менеджмент стратегій організації</i>	
7	Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій організації Сутність поняття «стратегічне рішення», роль та рівні стратегічних рішень. Загальна типологія стратегій організації.	2
8	Формування та реалізація стратегії еколого-орієнтованого розвитку підприємства Основні напрями розвитку екологічного потенціалу підприємства. Екологічна модернізація. Види стратегій еколого-орієнтованого розвитку. Природоохоронне законодавство та нормативно-правові акти екологічної стратегії підприємства.	2
9	Моделі стратегічного управління Оцінка нестабільності зовнішнього середовища. Способи реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища. Системи та моделі стратегічного управління.	2
10	Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства Сутність понять «портфель підприємства» та «портфельна стратегія підприємства». Види портфельних стратегій. Стратегічні зони господарювання та стратегічна сегментація ринку. Привабливість СЗГ та її оцінювання. Інструменти портфельного аналізу (матриці «БКГ», «МакКінзі», «Shell»-DPM, моделі ADL та інші).	2
11	Стратегічне планування Стратегічний план підприємства, його роль та структура.	2

	Принципи та моделі стратегічного планування. Процес стратегічного планування	
12	Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень в організації. Організація стратегічного управління в організації. Стратегічний контроль: сутність, мета та завдання. Сутність стратегічних змін і їх класифікація. Опір змінам. Характеристика агентів змін. Особливості управлінської діяльності в системі стратегічного менеджменту. Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного менеджменту. Організаційне забезпечення стратегічного управління. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління. Керівництво процесами стратегічних змін.	2
13	Роль стейкхолдерів при управлінні ефективністю діяльності підприємства Фінансові інтереси: економічна вигода від реалізації стратегії. Внутрішні та зовнішні стейкхолдери. Співпраця з конкурентами. Співпраця з органами місцевої влади. Рівень відповідальності. Ступінь впливу. Ступінь близькості. Рівень представництва. Ефективне функціонування підприємства. Стратегія поведінки. Баланс задоволення інтересів стейкхолдерів.	2
	Разом за змістовий модуль 2	14
	Всього	28

6.3. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	К-ть годин
<i>Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні основи стратегічного менеджменту</i>		
1	Імовірні наслідки застосування стратегічного менеджменту в практичній діяльності організацій. Причини зростання значущості стратегічного менеджменту для організацій у ринкових умовах господарювання. Досвід та проблеми використання теорії стратегічного менеджменту в процесі розвитку українських підприємств (організацій). Особливості стратегічного управління підприємством в умовах глобальної пандемії (COVID-19).	8
2	Характеристика етапу цілепокладання. Девіз та кредо підприємства. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток.	8
3	Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності	8

	зовнішнього середовища. Ризики ринкового середовища та їхня роль у стратегічному менеджменті організації. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. Стратегічний аналіз галузевого середовища організації. Визначення ключових факторів успіху організації залежно від специфіки галузевого середовища.	
4	Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства виробничої та невиробничої сфер діяльності. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища підприємства.	6
5	Технологія формування та розвитку конкурентних переваг організації. Вплив змін у стратегічному потенціалі організації на розвиток та зміцнення його конкурентних переваг на ринку. Різновиди конкурентоспроможності організації та принципи їх оцінювання. Особливості стратегічного менеджменту конкурентоспроможністю організацій різних сфер економічної діяльності. Діджиталізація бізнес-процесів підприємств в умовах пандемії COVID-19, як один з головних факторів конкурентоспроможності.	6
6	Особливості та технологія внутрішнього бенчмаркінгу на підприємстві. Застосування операційного бенчмаркінгу як інструмента активізації управління підприємством. Особливості застосування бенчмаркінгу в Україні.	8
Разом за змістовий модуль 1		44
Змістовий модуль 2. Процес вибору, впровадження та менеджмент стратегій організацій		
7	Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Основні положення формування інвестиційно-інноваційної стратегії підприємства.	6
8	Еталонні стратегії розвитку організації та стратегії її організаційного розвитку. Маркетингова стратегія організації та її субстратегії. Стратегії управління персоналом. Стратегії наукових досліджень і розробок. Стратегії підприємства на іноземних ринках. Екологічна стратегія компанії «Данон».	9
9	Стратегії підприємства на різних стадіях «життєвого циклу». Економічна безпека підприємства за етапами «життєвого циклу». Вплив «життєвого циклу» на вибір маркетингової стратегії. Управління стадіями «життєвого циклу» підприємства.	6
10	Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу. Місце конкурентної стратегії в управлінській ієрархії стратегій.	6

	Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. Формування конкурентної стратегії аграрного підприємства.	
11	Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією організації. Визначення реальної та потенційної місткості ринку. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм стратегічних зон господарювання. Використання матриць для оцінювання стратегічної позиції організації та визначення стратегічно перспективних для неї напрямів розвитку / дій на ринку.	8
12	Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення. Механізм реалізації стратегічного плану. Відмінності стратегічних планів і програм.	9
13	Зв'язок стейкхолдерської концепції з результатами управлінської діяльності підприємства. Обмін ресурсами – основа побудови відносин зі стейкхолдерами. Участь стейкхолдерів в процесі прийняття корпоративних рішень. Забезпечення сталого розвитку бізнесу. Інтегрований підхід до прийняття стратегічних рішень.	6
	Разом за змістовий модуль 2	50
	Всього годин	94

Примітка: У розрахунку годин на виконання самостійної роботи передбачено час на підготовку до практичних занять та виконання індивідуального завдання.

6.4. Орієнтовна тематика індивідуальних та групових завдань

1. Теоретико-методичні засади стратегічного менеджменту.
2. Концептуальні засади теорії стратегічного менеджменту.
3. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій організації.
4. Етапи стратегічного менеджменту та особливості формування стратегії організації.
5. Місія організації та правила її формулювання в процесі стратегічного менеджменту.
6. Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства.
7. Інструментарій, функції та технології стратегічного менеджменту.
8. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації.
9. Визначення ключових факторів успіху підприємства залежно від специфіки галузевого середовища.
10. Стратегічний потенціал організації та формування її конкурентних переваг.

11. Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування та розвиток.
12. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства.
13. Технологія формування та розвитку конкурентних переваг підприємства.
14. Стратегії конкуренції та стратегічний менеджмент конкурентоспроможності організації.
15. Різновиди конкуренції та типи конкурентів на ринку.
16. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією організації.
17. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання: поняття та характеристика.
18. Генерування стратегій та умови їх реалізації.
19. Критерії вибору стратегічних альтернатив.
20. Стратегічний набір організації та вимоги до його формування.
21. Умови реалізації стратегії, пов'язаної з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом організації.
22. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень в організації.
23. Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства.
24. Оцінка доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії.
25. Критерії та показники ефективності стратегій.
26. Види стратегічного менеджменту.
27. Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації.
28. Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін.
29. Інформаційні компоненти системи стратегічного менеджменту.
30. Роль стратегічного менеджменту для організацій у ринкових умовах господарювання.
31. Досвід та проблеми використання теорії стратегічного менеджменту в процесі розвитку українських організацій.
32. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.
33. Ризики ринкового середовища та їхня роль у стратегічному менеджменті організації.
34. Стратегічний аналіз галузевого середовища організації.
35. Визначення ключових факторів успіху організації залежно від специфіки галузевого середовища.
36. Різновиди конкурентоспроможності організації та принципи їх оцінювання.
37. Особливості стратегічного менеджменту конкурентоспроможністю організацій різних сфер економічної діяльності.
38. Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією організації.

39. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм стратегічних зон господарювання (СЗГ).
40. Використання матриць для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних напрямів розвитку.
41. Поняття стратегічної прогалини. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини.
42. Масштаби стратегічних перетворень та особливості їх здійснення.
43. Науковий внесок М. Портера в розвиток теорії та практики стратегічного менеджменту.
44. Роль керівництва та участь персоналу у формуванні системи екологічного менеджменту в організації.
45. Бенчмаркінг як технологія аналізу конкурентних переваг.
46. Сучасний досвід аналізу і застосування конкурентних переваг у провідних компаніях світу.
47. Практика аналізу і застосування конкурентних переваг у вітчизняних організаціях.
48. Управління стейкхолдерами та співпраця з ними.
49. Вплив стейкхолдерів на стратегічний процес.
50. Роль стейкхолдерів в управлінні інноваційною діяльністю підприємств.
51. Проблеми управління підприємствами в умовах світової кризи.
52. Вплив COVID-19 на стратегічне управління підприємствами в Україні.
53. Управління розвитком підприємств під час воєнних дій в Україні.

7. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Сучасні вимоги до підготовки менеджерів передбачають здобуття основних практичних вмінь та навичок: опанування сучасними технологіями прийняття управлінських рішень, формування комунікативної компетентності, навичок роботи та керівництва колективом, вміння застосовувати основні інструменти стратегічного менеджменту в практиці роботи організації. Для активізації процесу навчання студентів в процесі вивчення дисципліни застосовуються такі навчальні технології та засоби:

- на лекціях чітко та зрозуміло структурується матеріал; зосереджується увага студентів на проблемних питаннях; наводяться конкретні приклади практичного застосування отриманих знань; аналізується зарубіжний досвід вирішення окремих проблем; використовуються наочні матеріали, схеми, таблиці, моделі, графіки; використовуються технічні засоби навчання: мультимедійний проектор, слайди тощо;

- на практичних заняттях запроваджуються різні навчальні технології: розв'язання проблемних питань; дискусії; вирішення ситуаційних вправ; мозковий штурм; презентації; аналіз конкретної ситуації; рольові та ділові ігри; письмовий контроль знань; індивідуальне та фронтальне опитування.

Обов'язковими елементами активізації навчальної роботи студентів є чіткий контроль відвідування студентами занять, заохочення навчальної активності, справедлива диференціація оцінок.

У разі дистанційного і змішаного навчання використовуються навчальна платформа Moodle Білоцерківського НАУ, онлайн-платформи ZOOM, Microsoft Team, Google Meet, електронна пошта, мобільні додатки Viber, Telegram.

8. ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Успішність студента оцінюється шляхом проведення поточного, модульного та підсумкового контролю.

Поточний контроль знань студентів з навчальної дисципліни проводиться в усній та письмовій формі.

Поточне оцінювання знань студентів здійснюється під час проведення лекційних та практичних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Об'єктами поточного контролю є:

- активність та результативність роботи студента протягом семестру щодо вивчення програмного матеріалу дисципліни;
- виконання завдань на практичних заняттях;
- виконання індивідуальних та самостійних завдань.

Модульний контроль рівня знань передбачає виявлення рівня опанування студентом матеріалу змістового модуля та вміння застосувати теоретичні знання для вирішення практичної ситуації.

Кількість отриманих балів з кожного виду навчальних робіт за різними формами поточного контролю виставляється студентам у журнал академічної групи та електронний журнал після кожного контрольного заходу.

Підсумковий контроль навчальної діяльності студентів здійснюється у формі іспиту.

9. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ

Оцінка за лекційне заняття виставляється за активність студента в дискусії.

Оцінку на практичному занятті студент отримує за виконані розрахункові та ситуаційні завдання, командні проєкти, доповіді, презентації, есе, критичні огляди наукових публікацій, активність під час дискусій.

Під час модульного контролю засобом оцінювання є письмова контрольна робота. Контроль здійснюється за трьома складовими: лекційною (теоретичною), практичною (розрахункові завдання) та самостійною роботою.

Під час підсумкового контролю засобами оцінювання результатів навчання з дисципліни є стандартизовані комп'ютерні тести.

10. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Поточний контроль успішності здобувачів вищої освіти здійснюється за чотирирівневою шкалою –«2», «3», «4», «5».

Критерії оцінювання результатів навчання за чотирирівневою шкалою

Бали	Критерії оцінювання
«Відмінно»	Отримують за роботу, в якій повністю і правильно виконано завдання. Водночас здобувач вищої освіти має продемонструвати вміння аналізувати і оцінювати явища, факти і процеси, застосовувати наукові методи для аналізу конкретних ситуацій, робити самостійні висновки, на основі яких прогнозувати можливий розвиток подій і процесів, докладно обґрунтувати свої твердження та висновки.
«Добре»	Отримують за роботу, в якій повністю і правильно виконано 75% завдань. Водночас здобувач вищої освіти виявляє вміння аналізувати і оцінювати явища, факти і події, робити самостійні висновки, на основі яких прогнозувати можливий розвиток подій і процесів та докладно обґрунтувати свої твердження та висновки.
«Задовільно»	Отримують за роботу, в якій правильно виконано 60% завдань. При цьому здобувач вищої освіти не виявив вміння аналізувати і оцінювати явища, факти та недостатньо обґрунтував твердження та висновки, недостатньо впевнено орієнтується у навчальному матеріалі.
«Незадовільно»	Отримують за роботу, в якій виконано менш як 60% завдань. При цьому здобувач вищої освіти демонструє невміння аналізувати явища, факти, події, робити самостійні висновки та їх обґрунтувати, що свідчить про те, що студент не оволодів програмним матеріалом.

Підсумкова оцінка з дисципліни виставляється за 100-бальною шкалою. Вона обчислюється як сума балів з поточного та модульного контролю.

Сума балів з поточного контролю визначається як середнє арифметичне значення (САЗ) всіх отриманих студентом оцінок за такою формулою:

$$БПК = \frac{САЗ \times \max ПК}{5},$$

де *БПК* – бали з поточного контролю; *САЗ* – середнє арифметичне значення усіх отриманих студентом оцінок (з точністю до 0,01); *max ПК* – максимально можлива кількість балів з поточного контролю.

Відсутність студента на занятті у формулі приймається як «0».

Розподіл балів, що присвоюються здобувачам вищої освіти за підсумкового контролю «іспит»

Види робіт	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Модульний контроль	ІНДЗ	Іспит	Загальний бал
Максимально можлива кількість балів	10	20	10	20	10	30	100

Шкала оцінювання успішності здобувачів вищої освіти

За 100-бальною шкалою	За шкалою ECTS	За національною шкалою	
		іспит	залік
90–100	A	Відмінно	Зараховано
82–89	B	Добре	
75–81	C		
64–74	D	Задовільно	
60–63	E		
35–59	FX	Незадовільно (незараховано) з можливістю повторного складання	
1–34	F	Незадовільно (незараховано) з обов'язковим повторним вивченням	

11. ПЕРЕЛІК НАОЧНИХ ТА ТЕХНІЧНИХ ЗАСОБІВ НАВЧАННЯ

Наочні засоби:

1. Презентації у програмі Microsoft Office PowerPoint.
2. Законодавчо-нормативні акти.
3. Документація підприємств (організацій), органів державної влади та місцевого самоврядування.

Технічні засоби:

1. ПК.
2. Мультимедійне обладнання.
3. Програмне забезпечення MS Windows, MS Office.
4. Система дистанційного навчання Moodle.

12. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Основна література

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник; 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2015. 699 с.
2. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. та ін. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
3. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб.; 3-тє вид., виправ. і допов. К.: Центр навч. л-ри, 2014. 400 с.
4. Ткачова С. С., Пічугіна Т. С., Ткаченко О. П. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2019. 240 с.
5. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат, 2020. 424 с.
6. Стратегічний менеджмент. Методичні рекомендації до проведення практичних занять та самостійної роботи здобувачів освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» / укладачі: Ю. С. Гринчук, М. В. Вихор, Н. В. Коваль, Д. М. Утеченко. Біла Церква: БНАУ, 2020. 85 с.

Додаткова література

7. Кім В. Чан, Моборн Р. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2016. 384 с.
8. Кім В. Чан, Моборн Р. Перехід до блакитного океану. Поза конкуренцією. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2018. 288 с.
9. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. М. П. Бутка. К.: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
10. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела. 2019. 464 с.
11. Буднік М., Курилова Н., Невертій Г. Стратегічне управління. Кондор. 2019. 292 с.
12. Скібіцький О.М., Матвєєва В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Стратегічне управління корпораціями. Центр навчальної літератури. 2019. 480 с.
13. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С., 2017. 932 с.
14. Галушкіна Т. П., Грановська Л. М., Кисельова Р. А. Екологічний менеджмент та аудит: навч. посібник. 2020. 456 с.
15. Тесленко І.М., Павлова К.О. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19. *Економіка та суспільство*. Випуск 33. 2021. URL: <http://economyandsociety.in.ua>
16. Немченко Г., Колеснікова К., Бондар В. Проблеми управління підприємствами в умовах світової кризи. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. URL: <https://echas.vnu.edu.ua>

17. Гринчук Ю. С., Вихор М. В., Шемігон О. І. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. *Агросвіт*. 2019. № 7. С. 3-9.

18. Гринчук Ю. С., Вихор М. В. Особливості стратегічного менеджменту в сучасних умовах // *Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 30 жовтня 2020 р. Біла Церква, Україна. URL: http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/5344/1/osoblyvosti_strategichnogo.pdf

19. Конкурентоспроможність підприємства: підручник / Ю. С. Гринчук, П. І. Юхименко та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, професора, академіка НААН України А. С. Даниленка. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 320 с.

20. Гринчук Ю.С., Шкапенко А.М., Шемігон О.І. Актуалізація та пропозиції щодо удосконалення екологічного менеджменту на підприємстві (в розрізі кадрової політики). *Ефективна економіка*. 2022 р. № 1. URL: www.nayka.com.ua

Адреси сайтів в INTERNET

21. Бібліотека з менеджменту.

URL: <http://www.management.com.ua/strategy/>

22. Офіційний сайт Державної служби статистики України.

URL: <http://ukrstat.gov.ua/>

23. Стратегія розвитку – інформаційно-аналітичне видання Всеукраїнської мережі фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку REGIONET.

URL: http://regionet.org.ua/ua/Magazine_1419.html#page_title

24. Агенція стратегічного розвитку Білої Церкви.

URL: <https://www.bila-tserkva.org.ua/>