

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту

«ЗАТВЕРДЖУЮ»  
Декан  
гуманітарно-педагогічного факультету Ірина САВИЦЬКА  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.



«СХВАЛЕНО»  
на засіданні кафедри виробничого та  
інвестиційного менеджменту  
Протокол № 8 від «18» квітня 2023 р.  
В.о. завідувача кафедри  
Марина ДЄЛІНІ

«РОЗГЛЯНУТО»  
Гарант ОП «Управління навчальним закладом»  
Гарант ОП  
Василь БАЗЕЛЮК

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІН

**“СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”**

(назва навчальної дисципліни)

спеціальність  
освітня програма  
Факультет  
розробники:

073 «Менеджмент»  
Управління навчальним закладом  
гуманітарно-педагогічний  
доцент кафедри виробничого та інвестиційного  
менеджменту, к.е.н., Свердан М.М.  
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2023 р.

# 1. Опис навчальної дисципліни

## Стратегічний менеджмент

(назва)

<b>Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній ступінь</b>	
Освітній ступінь	Магістр
Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	«Управління навчальним закладом»
<b>Характеристика навчальної дисципліни</b>	
Вид	Основна
Загальна кількість годин	120
Кількість кредитів ECTS	4
Кількість змістових модулів	2
Курсовий проект (робота) (за наявності)	—
Форма контролю	екзамен
<b>Показники навчальної дисципліни для денної форми навчання</b>	
	денна форма навчання
Рік підготовки (курс)	2
Семестр	3
Лекційні заняття	20 год.
Практичні, семінарські заняття	20 год.
Лабораторні заняття	—
Самостійна робота	80 год.
Індивідуальні завдання	—
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	4

## 2. Мета, завдання та компетентності навчальної дисципліни

Тематика дисципліни “Стратегічний менеджмент” пов’язана з вивченням дисциплін економічного профілю.

В сучасних умовах розвитку важливого значення набуває завдання досягнення організацією стабільного становища на ринку та зміцнення його конкурентних позицій. Його вирішення вимагає застосування системи управління, придатної для інноваційної, конкурентної та підприємницької реакцій на зміну в зовнішньому середовищі, що дозволяє керувати цими змінами на основі наукових методів їхнього передбачення, регулювання, пристосування до цілей організації. Такою системою є стратегічний менеджмент, що включає розробку і реалізацію стратегії організації, а також управління стратегічними проблемами. Мета стратегічного менеджменту полягає у забезпеченні організацією конкурентних переваг в поточному періоді та в довгостроковій перспективі. Він спрямований на пошук і реалізацію пріоритетів розвитку організації, підвищення її потенціалу, ступеня “готовності”, “вміння” та “здатності” адаптуватися до наявних умов.

Важливість питань, що розглядаються навчальною дисципліною, полягає в тому, що майбутньому менеджеру для обґрунтування прийняття управлінських рішень необхідно знати методологію стратегічного управління, володіти відповідними методами розробки та реалізації стратегії організації.

Навчальна дисципліна “Стратегічний менеджмент” належить до циклу нормативних професійно орієнтованих дисциплін за напрямом “Менеджмент” освітньо-кваліфікаційного рівня “магістр”.

**Мета вивчення дисципліни** “Стратегічний менеджмент” полягає в засвоєнні комплексу теоретичних знань та в оволодінні практичними навичками в галузі стратегічного менеджменту, інструментарієм та методикою розроблення стратегій розвитку для прийняття ефективних, обґрунтованих та перспективно орієнтованих стратегічних рішень у процесі управління діяльністю організації на ринку.

*Предметом* навчальної дисципліни є вивчення теоретичних концепцій стратегічного управління, методології та методик розробки і реалізації стратегії діяльності організації, система понять про принципи та моделі стратегічного управління в умовах перманентного – змінного зовнішнього середовища.

*Об’єктом* навчальної дисципліни є процес перспективного стратегічного управління діяльністю організації.

Основними завданнями, що мають бути вирішені в процесі викладання дисципліни, є теоретична підготовка студентів і формування у них навичок у сфері стратегічного менеджменту.

Результатом вивчення дисципліни є здобуття теоретичних знань і практичних навиків із стратегічного менеджменту, прикладна підготовка студентів і формування професійних компетенцій для їх застосування.

**Основними завданнями курсу** є формування у студентів знань з таких питань:

- ознайомлення із сутністю, основними поняттями і категоріями стратегічного менеджменту; еволюцією підходів до формування та реалізації стратегій в процесі стратегічного управління;

- розуміння змісту процесів та технології стратегічного менеджменту; сутності та класифікації стратегій;
- набуття теоретичних знань із формування стратегічних цілей, генерування стратегічних альтернатив, визначення стратегічної позиції, питань управління стратегічними змінами;
- засвоєння методології та методів стратегічного менеджменту;
- отримання знань та вироблення практичних навичок аналізу, оцінки взаємозв'язку між ринковим попитом, діяльністю конкурентів, якістю їх продукції, власними потребами і можливостями, здатністю задовольнити потреби клієнтів;
- формування навичок моделювання ситуації;
- розвиток інтелектуальних і творчих здібностей для виявлення необхідності змін в організації і прийняття рішень в умовах ризику;
- засвоєння методів та інструментарію розроблення і впровадження стратегії діяльності на різних рівнях управління;
- вивчити зарубіжний досвід стратегічного менеджменту у виробленні та реалізації різних варіантів стратегій;
- аналізувати і оцінювати передовий зарубіжний досвід та адаптувати його до поточних умов;
- вміти розпізнавати загрози для існування організації та адаптувати його до раптових змін;
- самостійно виконувати розрахунки, пов'язані з аналізом, оцінкою та обґрунтуванням конкретних управлінських рішень;
- виявляти проблемні ситуації, виробляти та оцінювати можливі варіанти усунення проблем.

***Набуття компетентностей:***

**інтегральна компетентність (ІК):** здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або використання інновацій за невизначеності умов і вимог.

**загальні компетентності (ЗК):**

- здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності) (ЗК2);
- здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети (ЗК4);
- здатність підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, налагоджувати ефективну взаємодію в команді, створювати сприятливі умови для навчання та саморозвитку педагогічних працівників закладу освіти (ЗК9).

**фахові (спеціальні) компетентності (ФК):**

- здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів (ФК1);
- здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії і плани (ФК2);

- здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість (ФК7);
- здатність до управління організацією та її розвитком (ФК10);
- здатність формувати стратегію розвитку закладу освіти, розробляти стратегічний та оперативний плани його діяльності (ФК11).

***Програмні результати навчання (ПРН):***

- проектувати ефективні системи управління організаціями (ПРН3);
- обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї (ПРН4);
- планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному вимірах (ПРН5);
- вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу) (ПРН13).

### **3. Програма та структура навчальної дисципліни для:**

– повного терміну денної форми навчання.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **Тема 1. Зміст та еволюція стратегічного менеджменту**

Сутність та основні категорії стратегічного менеджменту. Порівняльна характеристика стратегічного і нестратегічного менеджменту. Зміст і структура стратегічного менеджменту: аналіз середовища; визначення місії та стратегічних цілей; вибір і оцінка стратегій; реалізація і контроль виконання стратегії.

Рівні розробки стратегії в організації. Взаємозв'язок корпоративної, ділових, функціональних та операційних стратегій. Переваги і обмеження стратегічного менеджменту.

Етапи розвитку стратегічного менеджменту: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічне управління. Наукові підходи до визначення ролі та змісту стратегічного менеджменту: дизайнерський, формальний, аналітичний, підприємницький, навчальний, політичний, трансформаційний. Національні особливості становлення стратегічного менеджменту.

### **Тема 2. Організація як об'єкт стратегічного менеджменту**

Поняття організації, загальні характеристики організацій. Види організацій та мета їх створення. Основні ознаки та характеристики ефективної організації. Визначення характеристик організації. Характеристика процесу функціонування організації. Характеристика формальних та неформальних організацій.

Визначення менеджменту, характеристика менеджменту з функціональних позицій. Поділ управлінської праці по вертикалі та горизонталі. Рівні управління в організації. Особливості управлінської праці на різних рівнях управлінської піраміди.

Середовище організації. Менеджмент змін. Сутність внутрішнього середовища організації. Характеристика складових внутрішнього середовища організації. Визначення впливу складових внутрішнього середовища на ефективність організації та організаційні зміни. Суть зовнішнього середовища організації. Характеристика особливостей зовнішнього середовища організації. Розвиток організацій. Теорії розвитку організацій. Етапи становлення організації та завдання менеджерів на кожному із них.

### **Тема 3. Система стратегічного менеджменту**

Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії.

Місія підприємства та правила її формування в процесі стратегічного управління підприємством. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей. Формування системи стратегічних цілей і завдань.

Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства. Сутність та принципи планування стратегій. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.

Принципи стратегічного планування. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві.

Процес стратегічного планування. Характеристика етапу цілеутворення. Вибір місії та правила її формування. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Девіз та кредо підприємства. Класифікація стратегічних цілей. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.

### **Тема 4. Конкурентне середовище та конкурентні переваги стратегії менеджменту**

Сутність і роль конкурентних переваг у процесі стратегічного управління організації. Види конкурентних переваг: лідерство за витратами, диференціація товарів. Технологічні, виробничі, збутові, маркетингові, професійні, організаційні та інші види конкурентних переваг.

Методи аналізу конкурентних переваг організацій: SWOT, GAP, LOTS, PIMS, McKinsey, бенчмаркінг.

Економічна сутність конкуренції. Конкурентні ринкові моделі: чиста конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія, чиста монополія.

Конкурентні стратегії організацій залежно від стадії розвитку галузевого ринку. Стратегії на нових, зрілих і неперспективних галузевих ринках.

Конкурентні стратегії організацій залежно від частки галузевого ринку. Стратегії лідерів, переслідувачів лідерів, послідовників, аутсайдерів.

Особливості конкурентних стратегій організацій в різних галузях ринку.

### **Тема 5. Стратегічний потенціал та стратегічні рішення**

Поняття «стратегічний потенціал». Елементи стратегічного потенціалу та фактори впливу на його формування і розвиток.

Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу. Розриви між стратегічними цілями та потенціалом підприємства. Особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності.

Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг. Ресурси та компетенції, як носії конкурентних переваг підприємства. Основні способи (механізми) реконфігурації компетенцій підприємства.

Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій підприємства. Рутини, їх місце в організаційних процесах та способи трансформації.

Технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей). Вплив змін у стратегічному потенціалі організації на розвиток та зміцнення її конкурентних переваг на ринку.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **Тема 6. Розробка місії та стратегічних цілей менеджменту**

Сутність місії та її значення для визначення пріоритетів розвитку організації. Зміст місії та вимоги щодо її формулювання. Фактори, що впливають на процес розробки місії. Особливості місії для малих і великих підприємств, комерційних і некомерційних організацій.

Стратегічні цілі організації, їх види, ієрархія. “Дерево цілей” організації. Вимоги до стратегічних цілей. Методи визначення стратегічних цілей.

### **Тема 7. Оцінювання та вибір стратегії менеджменту**

Усвідомлення поточної стратегії. Аналіз портфеля бізнесу організації. Критерії виділення і характеристики стратегічних бізнес-одиниць. Класифікація стратегічних бізнес-одиниць. Технології застосування матриць “зростання – частка ринку” БКГ, “зростання ринку – конкурентні позиції підприємств” А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда, “товари – ринки” І. Ансоффа, “привабливість галузі – конкурентна позиція в ній” General Electric / McKinsey.

Вибір нової стратегії розвитку. Фактори, що впливають на вибір нової стратегії.

Параметри оцінки розробленої стратегії.

### **Тема 8. Реалізація стратегічного менеджменту**

Завдання стадії реалізації стратегії. Функції вищого керівництва при реалізації стратегії, реорганізація структури управління. Перерозподіл усіх видів ресурсів: фінансових, кадрових, інформаційних, матеріальних. Формування організаційної культури, що підтримує нову стратегію. Подолання опору стратегічним змінам. Стилі проведення стратегічних змін.



Комплексне забезпечення реалізації стратегії: методичне, ресурсне, інформаційне, правове.

Завдання, напрями та етапи проведення стратегічного контролю. Визначення показників, аналіз та оцінювання результатів, проведення коригуючих дій.

## **Тема 9. Функціональні аспекти стратегічного менеджменту**

Економічна сутність і роль маркетингу в стратегічному менеджменті. Типи маркетингових стратегій. Стратегії сегментації ринку. Комунікаційна стратегія, її елементи. Порядок розробки і реалізації маркетингової стратегії.

Економічна сутність, роль і принципи розробки фінансової стратегії. Фактори, що впливають на фінансову стратегію підприємства. Складові фінансової стратегії. Етапи процесу розробки і реалізації фінансової стратегії. Стратегія антикризового фінансового управління.

Сутність і роль кадрової стратегії в розвитку підприємства. Персонал як об'єкт стратегічного управління. Типи кадрових стратегій. Операційні кадрові стратегії: набору і відбору персоналу; оцінювання й атестації персоналу; оплати праці; стимулювання персоналу; формування соціальних відносин; скорочення персоналу. Ефективність кадрової стратегії. Інструменти реалізації кадрової стратегії.

Сутність, зміст і особливості інноваційної стратегії. Завдання інноваційної стратегії. Типи інноваційних стратегій. Процес розробки і реалізації інноваційної стратегії. Механізми активації інноваційного потенціалу персоналу.

## **Тема 10. Антикризовий менеджмент стратегічної діяльності**

Поняття «антикризовий менеджмент». Сутність криз та їх класифікація. Фази можливого розвитку і подолання криз в організації. Наслідки криз для організації. Банкрутство організації. Стратегія в антикризовому управлінні. Процес розробки антикризової стратегії. Реалізація антикризової стратегії організації. Складання програм антикризових заходів організації.

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин						
	денна форма						
	тижні	усього	у тому числі				
			л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи стратегічного менеджменту</b>							
Тема 1. Зміст та еволюція стратегічного менеджменту	1	12	2	2	-	-	8
Тема 2. Організація як об'єкт стратегічного менеджменту	2	12	2	2	-	-	8
Тема 3. Система стратегічного менеджменту	3	12	2	2	-	-	8
Тема 4. Конкурентне середовище та конкурентні переваги стратегії менеджменту	4	12	2	2	-	-	8
Тема 5. Стратегічний потенціал та стратегічні рішення	5	12	2	2	-	-	8
Разом за змістовим модулем 1		60	10	10	-	-	40
<b>Змістовий модуль 2. Прикладні засади стратегічного менеджменту</b>							
Тема 6. Розробка місії та стратегічних цілей менеджменту	6	12	2	2		-	8
Тема 7. Оцінювання та вибір стратегії менеджменту	7	12	2	2		-	8
Тема 8. Реалізація стратегічного менеджменту	18	12	2	2		-	8
Тема 9. Функціональні аспекти стратегічного менеджменту	9	12	2	2		-	8
Тема 10. Антикризовий менеджмент стратегічної діяльності	10	12	2	2		-	8
Разом за змістовим модулем 2		60	10	10		-	40
Курсовий проект (робота)			-	-	-	-	-
Усього годин		120	20	20		-	80

#### 4. Теми семінарських занять

Не передбачено навчальним планом.

## 5. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
<b>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи стратегічного менеджменту</b>		
1	Зміст та еволюція стратегічного менеджменту	2
2	Організація як об'єкт стратегічного менеджменту	2
3	Система стратегічного менеджменту	2
4	Конкурентне середовище та конкурентні переваги стратегії менеджменту	2
5	Стратегічний потенціал та стратегічні рішення	2
<i>Разом за модулем 1</i>		10
<b>Змістовий модуль 2. Прикладні засади стратегічного менеджменту</b>		
6	Розробка місії та стратегічних цілей менеджменту	2
7	Оцінювання та вибір стратегії менеджменту	2
8	Реалізація стратегічного менеджменту	2
9	Функціональні аспекти стратегічного менеджменту	2
10	Антикризовий менеджмент стратегічної діяльності	2
<i>Разом за модулем 2</i>		10
<i>Всього</i>		20

## 6. Теми лабораторних занять

Не передбачено навчальним планом.

## 7. Теми самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
<b>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи стратегічного менеджменту</b>		
1	Зміст та еволюція стратегічного менеджменту	8
2	Організація як об'єкт стратегічного менеджменту	8
3	Система стратегічного менеджменту	8
4	Конкурентне середовище та конкурентні переваги стратегії менеджменту	8
5	Стратегічний потенціал та стратегічні рішення	8
<i>Разом за модулем 1</i>		40
<b>Змістовий модуль 2. Прикладні засади стратегічного менеджменту</b>		
6	Розробка місії та стратегічних цілей менеджменту	8
7	Оцінювання та вибір стратегії менеджменту	8
8	Реалізація стратегічного менеджменту	8
9	Функціональні аспекти стратегічного менеджменту	8
10	Антикризовий менеджмент стратегічної діяльності	8
<i>Разом за модулем 2</i>		40
<i>Всього</i>		80

## **8. Контрольні питання, комплекти тестів для визначення рівня засвоєння знань студентами**

### ***Контрольні питання***

1. Розкрийте сутність поняття «стратегічний менеджмент».
2. Охарактеризуйте кінцеві продукти стратегічного управління.
3. Назвіть основні поняття стратегічного управління.
4. Назвіть об'єкти стратегічного управління та пов'язані з ними види стратегій.
5. Охарактеризуйте особливості стратегічного управління.
6. Що включає в себе структура системи стратегічного управління?
7. Які наукові підходи застосовуються до стратегічного управління?
8. Назвіть передумови виникнення стратегічного управління.
9. Що є управлінням шляхом ранжування стратегічних завдань?
10. У чому полягає управління за «слабкими сигналами»?
11. Прокоментуйте умови, що характеризують ситуацію «стратегічної несподіванки».
12. Дайте характеристику факторам зовнішнього середовища непрямого впливу.
13. Дайте характеристику факторам зовнішнього середовища безпосереднього впливу.
14. Що таке модель п'яти сил конкуренції М. Портера?
15. Для чого необхідний аналіз конкуренції у галузі?
16. Назвіть фактори, які впливають на інтенсивність конкуренції у галузі.
17. Охарактеризуйте бар'єри, які перешкоджають входженню у галузь.
18. Чим визначається сила постачальників і споживачів?
19. У чому полягає цінність моделі п'яти сил конкуренції?
20. Дайте характеристику факторам внутрішнього середовища організації.
21. Перерахуйте функціональні зони, за якими проводиться аналіз внутрішнього середовища організації.
22. Розкрийте сутність потенціалу організації.
23. Що являє собою SWOT-аналіз і для чого він потрібний?
24. Що являє собою місія організації? Яку роль виконує місія?
25. Які функції виконують цілі?
26. Назвіть вимоги, що пред'являються до цілей організації.
27. Назвіть сфери, в яких організації устанавлюють свої цілі.
28. Чим відрізняються фінансові цілі від стратегічних?
29. Дайте характеристику етапам вироблення стратегії.
30. Розкрийте зміст базових стратегій.
31. У чому полягає сутність матриці можливостей за товарами, ринками?
32. Що є синергічним ефектом?
33. Розкрийте сутність стратегічних альтернатив.
34. Назвіть критерії, які застосовуються для оцінки ефективності стратегії.
35. З якою метою визначається позиція організації на ринку? Які методи для цього використовуються?
36. Назвіть базові стратегічні підходи при обґрунтуванні стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

37. Як класифікує матриця Бостонської консультативної групи стратегічні господарські підрозділи і які особливості стратегій, яких вони притримуються?
38. Які стратегічні завдання можна вирішити за допомогою матриці БКГ?
39. У чому полягає сутність матриці «Привабливість галузі – конкурентна позиція» («Дженерал електрик – МакКінзі»)?
40. Назвіть види конкурентних стратегій.
41. За яких умов підприємство обирає стратегію мінімізації витрат?
42. Які фактори сприяють стратегії мінімізації витрат?
43. Розкрийте переваги стратегії мінімізації витрат, зважаючи на модель п'яти сил конкуренції.
44. У чому недоліки стратегії мінімізації витрат?
45. За яких умов підприємство обирає стратегію диференціації?
46. У чому полягає сутність стратегії диференціації?
47. Назвіть види диференціації.
48. Які проблеми виникають при реалізації стратегії фокусування?
49. Поясніть, для яких цілей розробляються функціональні стратегії.
50. Назвіть види функціональних стратегій.
51. Що є стратегією маркетингу?
52. Що є фінансовою стратегією?
53. Що є інноваційною стратегією?
54. Що є стратегією виробництва?
55. Що є потенціалом підприємства?
56. Дайте характеристику конкурентоспроможності потенціалу.
57. Назвіть методи оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
58. Коли доцільно здійснювати організаційні перетворення на підприємстві?
59. Назвіть основні групи планів, які розробляються в організації.
60. Розкрийте зміст стратегічного плану.
61. Що являє собою план розвитку організації?
62. Дайте характеристику тактичним планам організації.
63. Що є програмою та планом-проектом?
64. Які стратегічні зміни необхідно провести в організації для успішної реалізації стратегії?
65. У чому полягає завдання стратегічного контролю?
66. Як здійснюється процес стратегічного контролю?
67. Назвіть групи показників, за якими фіксується стан організації.
68. Які дії включає в себе реалізація стратегії?
69. За якими показниками можна визначити якість формування і реалізації стратегії?
70. Як можна зменшити опір персоналу в процесі реалізації стратегії?

### ***Тести***

1. *Стратегічний менеджмент – це:*

1. Комплекс процесів і способів розробки й реалізації стратегії розвитку організації.
2. Концепція виживання в конкретних умовах.
3. Формування місії і цілей організації.
4. Вибір стратегічних альтернатив.

2. *Система стратегічного менеджменту передбачає взаємозв'язок таких управлінських процесів:*
  1. Аналіз факторів зовнішнього середовища, розробка цілей, вибір стратегії та її реалізація.
  2. Оцінка можливостей виробництва, розробка виробничих цілей, вибір стратегії зростання, її реалізація та оцінка.
  3. Аналіз макро-, мікросередовища, реалізація стратегії, її оцінка і здійснення коригуючих заходів.
  4. Аналіз макро-, мікросередовища і внутрішнього середовища, визначення місії та цілей, вибір стратегії, її реалізація і оцінка, контроль.
  
3. *Завдання стратегічного менеджменту полягає у:*
  1. Розміщенні ресурсів й виявленні внутрішніх резервів організації.
  2. Підготовці підприємства до можливих змін ринкової ситуації, протистояння несприятливому впливу зовнішніх факторів.
  3. Раціональній організації виробництва та створенні раціональної організаційно-управлінської структури.
  4. Адаптація до зовнішнього середовища та проведення відповідної кадрової політики організації.
  
4. *Стратегічне планування не охоплює таких аспектів:*
  1. Моніторинг зовнішнього середовища.
  2. Постійне коригування стратегічних планів.
  3. Урахування пріоритетів зовнішнього середовища для досягнення стратегічного успіху.
  4. Адаптації організаційної структури управління організації до стратегії розвитку.
  
5. *До етапів стратегічного управління не належить:*
  1. Аналіз ситуації та виявлення стратегічних проблем.
  2. Визначення стратегічної мети.
  3. Стратегічне планування діяльності.
  4. Поточний контроль та оцінювання результатів діяльності за рік.
  
6. *Стратегічна місія організації – це:*
  1. Визначення теперішнього і майбутнього бізнесу організації.
  2. Визначення і прогнозування попиту споживачів.
  3. Прагнення організації бути у числі підприємств-лідерів.
  4. Формування організаційної культури.
  
7. *Сформульована місія організації повинна відображати:*
  1. Цільові орієнтири організації, сферу її діяльності, філософію організації і тип її управлінської системи.
  2. Цільові орієнтири організації, сферу її діяльності, філософію організації, можливості організації і способи здійснення діяльності.
  3. Можливості організації, засоби здійснення її діяльності, сферу діяльності, філософію.

4. Сферу діяльності організації та її цільові орієнтири, принципи відносин із зовнішнім середовищем.

8. *Пріоритетними при виборі місії організації є:*

1. Визначення споживачів і їх потреб, які організація в змозі задовольнити.
2. Аналіз сильних і слабких сторін діяльності організації, оцінка її позиції у конкурентному середовищі.
3. Аналіз зовнішніх можливостей і загроз, а також оцінка стратегії.
4. Обсяг ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей організації.

9. *Широке розуміння і формулювання місії організації має недолік:*

1. Обмежує місію широко диверсифікованих організацій.
2. Недостатньо характеризує взаємопов'язані види бізнесу. «Розмиває» інформацію про сучасний і майбутній стан організації. Охоплює, крім корпоративного рівня, і функціональні стратегії.

10. *Вузьке розуміння місії організації має недолік:*

1. «Туманне» бачення проблеми і формулювання місії.
2. Не зрозуміло, на які групи споживачів організація спрямовує свою діяльність.
3. Не враховує інтеграційних процесів.
4. Обмеження діяльності через периферійне бачення стратегічних можливостей і загроз.

## 9. Методи навчання

Сучасні вимоги до підготовки магістрів передбачають здобуття основних теоретичних знань, вмінь та навичок. Для опанування знань найкраще допоможуть інтерактивні методи навчання, їх застосування можливе як при засвоєнні лекцій та при самостійній роботі студента.

Для активізації процесу навчання студентів в ході 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;
- звертаються до зарубіжного досвіду вирішення окремих проблем;
- заохочуються студенти до критичного сприймання нового матеріалу замість пасивного конспектування.

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

Планування занять передбачає створення передумов для реалізації таких методологічних принципів навчального процесу:

- інтенсивне використання самостійної роботи студента (підготовчий етап до роботи над ситуаційним завданням, пошук матеріалу для виконання аналітичних та аналітично-ситуаційних задач, складання індивідуального алгоритму прийняття управлінського рішення, самооцінювання управлінських якостей та здібностей тощо);
- використання методу конкретної ситуації з метою пояснення нових теоретичних положень теми;
- активне використання технічних засобів навчання, в тому числі відеоматеріалів, які ілюструють і надають інформацію до ситуаційних задач;
- дотримання жорсткого регламенту: визначення часу на індивідуальну роботу, на обговорення та прийняття групового рішення, на представлення групового варіанту вирішення проблеми, на дискусію;
- впровадження принципу нормування: дотримання норм і правил при проведенні ділової гри, чітке визначення оцінювання результатів гри;
- дотримання умов недостатньої визначеності. Оскільки управлінські рішення приймаються в умовах дефіциту об'єктивної інформації, необхідно навчати майбутніх менеджерів «діяти за обставинами»;
- використання різних рольових функцій при аналізі студентами конкретних ситуацій. Як правило, залежно від здібностей студентів, можуть виконуватись ролі «опонента», «оптиміста» або «песиміста», «адвоката», «провокатора», «реаліста» та ін.;
- активна підтримка внутрішньогрупової взаємодії студентів, залучення до обговорення всіх студентів, зняття напруження у відношеннях між емоційними й амбіційними членами групи.

Порівняно з традиційним, в інтерактивному навчанні змінюється сама роль викладача. Він поступається своєю активною роллю студентам і тільки спрямовує ігровий процес навчання та розвитку через співорганізацію взаємодії учасників, створює умови для їх ініціативи й творчого пошуку ефективних рішень конкретних ситуацій.



### ***Методики активізації процесу навчання.***

При викладанні дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів передбачено застосування таких навчальних технологій, як: проблемні лекції; робота в малих групах; семінари – дискусії; мозкові атаки; кейс-метод; ділові та рольові ігри; банки візуального супроводження.

*Проблемні лекції* направлено на розвиток логічного мислення студентів, коло питань теми обмежується двома-трьома ключовими моментами, увага студентів концентрується на матеріалі, що не знайшов відображення в підручниках, використовується досвід закордонних навчальних закладів з роздачею студентам під час лекцій друкованого матеріалу та виділенням головних висновків з питань, що розглядаються. При читанні лекцій студентам даються питання для самостійного розмірковування, на які лектор відповідає сам, не чекаючи відповідей студентів. Така система примушує студентів сконцентруватися і почати активно мислити в пошуках правильної відповіді.

*Робота в малих групах* дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування.

*Семінари-дискусії* передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів.

*Мозкові атаки* – метод розв'язання невідкладних завдань, сутність якого полягає в тому, щоб висловити якнайбільшу кількість ідей за дуже обмежений проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію.

*Кейс-метод* – метод аналізу конкретних ситуацій, який дає можливість наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу.

*Презентації* – виступи перед аудиторією, що використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи студента за творчим завданням.

*Банки візуального супроводження* сприяють активізації творчого сприйняття змісту дисципліни за допомогою наочності у вигляді презентації лекційного матеріалу за всіма темами дисципліни.

### ***Індивідуально-консультативна робота.***

Індивідуально-консультативна робота здійснюється за графіком індивідуально-консультативної роботи у формі: індивідуальних занять, консультацій, перевірки виконання завдань, що винесені на поточний контроль тощо.

Формами організації індивідуально-консультативної роботи є:

- за засвоєнням теоретичного матеріалу – консультації: індивідуальні (запитання – відповідь); групові (розгляд типових прикладів – ситуацій);
- за засвоєнням практичного матеріалу – консультації: індивідуальні і групові (поточні та перед іспитом).

## 10. Форми контролю

Контроль успішності навчання студентів проводиться у формах поточного і підсумкового контролю.

Видами контролю знань здобувачів вищої освіти є поточний контроль, проміжна та підсумкова атестація.

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувачів вищої освіти до виконання конкретної роботи.

Проміжна атестація проводиться після вивчення програмного матеріалу кожного змістового модуля. Навчальний матеріал дисципліни поділяється на два змістові модулі.

Проміжна атестація визнає рівень знань здобувачів вищої освіти з програмного матеріалу змістового модуля (рейтингова оцінка із змістового модуля), отриманих під час усіх видів занять і самостійної роботи.

Засвоєння здобувачем вищої освіти програмного матеріалу змістового модуля вважається успішним, якщо рейтингова оцінка його становить не менше, ніж 60 балів за 100-бальною шкалою.

Після проведення проміжних атестацій із змістових модулів і визначення їх рейтингових оцінок визначається рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи  $R_{НР}$  (не більше 70 балів) за формулою:

$$R_{НР} = \frac{0,7 \cdot (R_{ЗМ}^{(1)} \cdot K_{ЗМ}^{(1)} + \dots + R_{ЗМ}^{(n)} \cdot K_{ЗМ}^{(n)})}{K_{ДИС}},$$

де  $R_{ЗМ}^{(1)}, \dots, R_{ЗМ}^{(n)}$  – рейтингові оцінки змістових модулів за 100-бальною шкалою;

$n$  – кількість змістових модулів;

$K_{ЗМ}^{(1)}, \dots, K_{ЗМ}^{(n)}$  – кількість кредитів ECTS, передбачених робочим навчальним планом для відповідного змістового модуля;

$K_{ДИС} = K_{ЗМ}^{(1)} + \dots + K_{ЗМ}^{(n)}$  – кількість кредитів ECTS, передбачених робочим навчальним планом для дисципліни у поточному семестрі;

Наведену формулу можна спростити, якщо прийняти  $K_{ЗМ}^{(1)} = \dots = K_{ЗМ}^{(n)}$ . Тоді вона буде мати вигляд:

$$R_{НР} = \frac{0,7 \cdot (R_{ЗМ}^{(1)} + \dots + R_{ЗМ}^{(n)})}{n}$$

Підсумкова атестація з навчальної дисципліни проводиться у формі екзамену.

## 11. Розподіл балів, які отримують студенти

Оцінювання знань студента відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національні оцінки згідно «Положення про екзамени та заліки у НУБіП України» (наказ про уведення в дію від 26.04.2023 р. протокол № 10).

Рейтинг студента, бали	Оцінка національна за результатами складання
	екзамену
90-100	відмінно
74-89	добре
60-73	задовільно
0-59	незадовільно

Для визначення рейтингу студента (слухача) із засвоєння дисципліни  $R_{\text{дис}}$  (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу студента (слухача) з навчальної роботи  $R_{\text{НР}}$  (до 70 балів):  $R_{\text{дис}} = R_{\text{НР}} + R_{\text{АТ}}$ .

Оцінка «Відмінно» виставляється студенту (слухачу), який систематично працював протягом семестру, показав під час екзамену різнобічні і глибокі знання програмного матеріалу, вміє успішно виконувати завдання, які передбачені програмою, засвоїв зміст основної та додаткової літератури, усвідомив взаємозв'язок окремих розділів дисципліни, їхнє значення для майбутньої професії, виявив творчі здібності у розумінні та використанні навчально-програмного матеріалу, проявив здатність до самостійного оновлення і поповнення знань.

Оцінка «Добре» виставляється студенту, який виявив повне знання навчально-програмного матеріалу, успішно виконує передбачені програмою завдання, засвоїв основну літературу, що рекомендована програмою, показав достатній рівень знань з дисципліни і здатний до їх самостійного оновлення та поповнення у ході подальшого навчання та професійної діяльності.

Оцінка «Задовільно» виставляється студенту, який виявив знання основного навчально-програмного матеріалу в обсязі, необхідному для подальшого навчання та наступної роботи за професією, справляється з виконанням завдань, передбачених програмою, допустив окремі похибки у відповідях на іспиті і при виконанні іспитових завдань, але володіє необхідними знаннями для подолання допущених похибок під керівництвом науково-педагогічного працівника.

Оцінка «Незадовільно» виставляється студенту, який не виявив достатніх знань основного навчально-програмного матеріалу, допустив принципові помилки у виконанні передбачених програмою завдань, не може без допомоги викладача використати знання при подальшому навчанні, не спромігся оволодіти навичками самостійної роботи.

## 12. Навчально-методичне забезпечення

1. Навчально-методичний комплекс вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» (робоча програма навчальної дисципліни, програма навчальної дисципліни, курс лекцій, ілюстративні матеріали).

2. Електронний навчальний курс «Стратегічний менеджмент»: <https://elearn.nubip.edu.ua/user/profile.php?id=55652>

## 13. Рекомендовані джерела інформації

### *Основна:*

1. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навч. посібн. Київ: Центр навч. л-ри, 2004. 400 с.
2. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. Харків: Консум, 2004. 208 с.
3. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2008. 480 с.
4. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: Підручник. Львів: Магнолія, 2009. 544 с.
5. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. Київ: ТОВ "УВПК ЕксОб", 2002. 560 с.
6. Осовська Г.В., Іщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: навч. посібн. Київ: Кондор, 2003. 194 с.
7. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000; Альтаїр-2002, 2003. 272 с.
8. Шершнева З.Є. Стратегічне управління: Підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

### *Додаткова:*

1. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління. Графічне моделювання: навч. посібн. Київ: КНЕУ, 2000. 360 с.
2. Дікань В.Л., Зубенко В.О., Макогон О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 272 с.
3. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. Київ: Знання, 2010. – 406 с.
4. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Підручник. Львів: «Новий Світ-2010», 2017. 480 с.

### *Інформаційні ресурси:*

1. <http://www.liga.net>
2. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
3. <http://www.publish.cis2000.ru>
4. <http://www.meta.com.ua>
5. <http://www.cfin.ru>
6. <http://www.stplan.ru>

7. <http://portal.khadi.kharkov.ua>
8. <http://www.osp.ru>
9. <http://www.e-executive.ru>