

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського



«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Декан факультету аграрного
менеджменту

Анатолій ОСТАПЧУК

«_____» 2023 р.

«СХВАЛЕНО»

на засіданні кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
Протокол № 8 від «22» травня 2023 р.
Завідувач кафедри

 Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«РОЗГЛЯНУТО»

Гарант ОП «Менеджмент»

 Віталій ЛУЦЬК

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітня програма «Менеджмент»

Факультет аграрного менеджменту

Розробник: Гоголя Ольга Петрівна, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського

1. Опис навчальної дисципліни «Стратегічне управління»

Галузь знань, спеціальність, освітня програма, ступінь вищої освіти		
Ступінь вищої освіти	Бакалавр	
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»	
Спеціальність	073 «Менеджмент»	
Освітня програма	«Менеджмент»	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	Вибіркова	
Загальна кількість годин	150	
Кількість кредитів ECTS	5	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (за наявності)	-	
Форма контролю	<i>Екзамен</i>	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм здобуття вищої освіти		
	денна	заочна
Рік підготовки (курс)	4	4
Семестр	8	7, 8
Лекційні заняття	<i>36 год.</i>	<i>6 год.</i>
Практичні заняття	<i>36 год.</i>	<i>10 год.</i>
Лабораторні заняття	-	-
Самостійна робота	<i>78 год.</i>	<i>134 год.</i>
Індивідуальні завдання	-	-
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми здобуття вищої освіти	<i>6 год.</i>	-

2. Мета, завдання та компетентності навчальної дисципліни

Курс «Стратегічне управління» відноситься до циклу дисциплін, що формують профіль майбутнього фахівця-менеджера з новою філософією стратегічного мислення, вміннями успішно визначати стратегічні цілі, розробляти та ефективно реалізовувати стратегічні рішення в умовах динамічного конкурентного середовища.

Метою навчальної дисципліни є формування у майбутніх фахівців з менеджменту сучасного управлінського мислення, системи теоретичних знань і практичних навичок у сфері стратегічного управління, оволодіння вміннями приймати адекватні вимогам зовнішнього середовища стратегічні рішення, використовувати інструментарій стратегічного менеджменту у процесі управління діяльністю та розвитком підприємств на ринку.

Завданням вивчення дисципліни є теоретична та практична підготовка здобувачів вищої освіти з питань:

- вивчення сутності основних понять і категорій стратегічного управління, еволюції підходів до формування та реалізації стратегій в процесі стратегічного управління підприємством;

- ознайомлення з інтегральними підходами до діяльності суб'єктів господарювання в умовах конкуренції і невизначеності, постійного впливу різновекторних зовнішніх чинників

- формування навичок використання дієвих методів функціонування системи управління за принципом «від майбутнього до сучасного»;

- розкриття змісту процесів та технології стратегічного управління;

- вивчення сутності та класифікації стратегій підприємства;

- розуміння процесу стратегічного планування, формування стратегічних цілей;

- генерування стратегічних альтернатив, визначення стратегічної позиції підприємства;

- розкриття особливостей управління стратегічними змінами у підприємстві;

- опрацювання практичних аспектів щодо оцінки внутрішнього і зовнішнього оточення, організації стратегічного планування, оцінки діючої стратегії, її контролю при впровадженні, мотивування працівників в процесі реалізації стратегічних рішень.

При вивченні навчальної дисципліни «Стратегічне управління» здобувачі першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент», набувають сукупність таких **компетентностей**:

Інтегральна компетентність (ІК): здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю

і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК 1. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ЗК 4 Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях

ЗК 6 Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.

ЗК 12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

Спеціальні (фахові) компетентності (СК):

СК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК 8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

СК 9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

Програмні результати навчання (ПРН):

ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН 30. Здатність знаходити та оцінювати нові ринкові можливості та формулювати бізнес-ідеї, розробляти бізнес-плани створення та розвитку організацій.

ПРН 32. Досліджувати середовище підприємницької діяльності та розуміти процес здійснення та регулювання бізнесу.

3. Програма та структура навчальної дисципліни «Стратегічне управління»

для повного терміну денної і повного та скороченого терміну заочної форм здобуття вищої освіти

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ТА МЕТОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ

Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління

Передумови розвитку теорії стратегічного управління. Концепція стратегічного управління. Предмет та об'єкт стратегічного управління підприємством. Поняття «стратегія підприємства». Стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття.

Ключові гіпотези стратегічного управління: випадковості; залежності від зовнішнього середовища; відповідності; стратегії, здібності та діяльності; багатоелементності; збалансованості. Задачі стратегічного управління. Порівняльний аналіз стратегічного управління з іншими науковими підходами до управління підприємствами. Моделі стратегічного управління.

Імовірні вигоди від застосування стратегічного управління в практичній діяльності підприємств. Причини зростання значущості стратегічного управління для підприємств у ринкових умовах господарювання. Досвід та проблеми використання теорії стратегічного управління в процесі розвитку українських підприємств в сучасних умовах господарювання.

Суть та особливості стратегічного планування. Стратегічне планування як система і функція стратегічного менеджменту. Особливості стратегічного планування. Принципи стратегічного планування. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення. Бізнес-планування в стратегічному менеджменті: управлінський аспект.

Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства

Передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством. Корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень.

Характерні риси стратегій підприємства. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень.

Стратегії підприємств різних галузей. Еталонні стратегії розвитку підприємства та стратегії його організаційного розвитку.

Стратегії управління ресурсами підприємства (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору.

Виробнича стратегія підприємства та їх класифікація за: розвитком виробництва, використанням виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо. Маркетингова стратегія та її субстратегії (ринкова, товарна, якості, ціни, просування, збуту). Стратегії управління персоналом. Стратегії наукових досліджень та розробок. Стратегії підприємств на зовнішніх ринках.

Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства

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

Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством. Поняття місії як філософії і призначеності існування організації. Роль місії в управлінському процесі. База для розробки місії. Спрямованість і коло потреб, що задовольняє підприємство, сукупність споживачів, продукція (послуги), що виробляється, конкурентні переваги. Взаємозв'язок місії і ринку, місії і стратегічних зон господарювання. Основні правила вибору місії. Конкретні приклади місії підприємства, їх використання та корегування.

Цілі і стратегічні критерії. Система цілей та їх класифікація. Цілі довгострокового розвитку. Вплив зовнішнього середовища на формування цілей. «Дерево цілей» в стратегічному менеджменті, методологія формування. Цільові орієнтири суб'єктів діяльності, контролю та інтересів. Соціальна роль підприємства. Роль внутрішніх факторів при формуванні цілей. Мета розвитку підприємства і маркетинг. Погодження завдань підприємства. Методи виявлення і аналізу мети. Прогноз поетапного досягнення мети, оцінка рівня і структури витрат, аналіз стійкості стратегій за можливих дій конкурента. Механізми досягнення цілей. Особливості формування механізмів досягнення цілей в стратегічному соціальному менеджменті.

Оцінка основних цілей: збалансування, зростання, збільшення масштабу довгострокової і короткострокової прибутковості та досягнення їх балансу, зменшення вразливості. Стратегічні критерії: антициклічність, різні соціальні та екологічні умови, ресурси, високі темпи росту, передова технологія, продовження життєвого циклу, запиту і технології, конкурентні переваги тощо.

Тема 4. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства.

Діагностика в системі стратегічного менеджменту

Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень.

Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства. Зовнішнє середовище як об'єкт стратегічного аналізу. Взаємодія організаційних формувань і навколишнього середовища. Моделі взаємодії з навколишнім середовищем. Характерні особливості навколишнього середовища: невизначеність, складність, динамізм, надзвичайна щедрість навколишнього середовища. Управління елементами навколишнього середовища. Використання факторів зовнішнього середовища при формуванні можливостей в стратегічному розвитку підприємства. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні підприємством. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства.

Конкурентне середовище і необхідність стратегічного розвитку організаційних формувань. Аналіз галузі та конкуренції в ній. Модель галузевої конкуренції за Портером. Модель життєвого циклу галузі. Визначення ключових

факторів успіху (КФУ) підприємства залежно від специфіки галузевого середовища.

Взаємозв'язок можливостей зовнішнього і внутрішнього середовищ. Методологічні підходи до оцінки стратегічних можливостей, сильних і слабких сторін (Матриці: БКГ, альтернатив результативності, життєвих циклів, беззбитковості, «SWOT- аналізу»). Складання профілю середовища.

Внутрішнє середовище підприємства. Основні ознаки внутрішнього середовища (виробництво, збут і просування товарів, фінансовий стан, конкурентоспроможність продукції, конкурентний потенціал, соціальна ефективність та управління персоналом, імідж підприємства). Діагностика змінюваності умов. Визначення агресивності стратегії підприємства і можливостей. Аналіз досягнутого рівня і перспектив розвитку колективу, виходячи з його стратегічної позиції. Аналіз сильних і слабких сторін колективу, можливостей його успішного розвитку, а також можливих труднощів. Оцінка наслідків реалізації завдань стратегічного розвитку. Методи і прийоми аналізу проблем стратегічного розвитку. Інструменти управління набором видів діяльності.

Значення діагностики в системі стратегічного менеджменту. Основні напрямки діагностики організаційних систем та менеджменту. Загальна методологія діагностики систем. Оцінки систем та структур управління з позицій вимог стратегічного менеджменту. Діагностика типів стратегій, зовнішнього середовища, управлінського профілю, організаційного клімату, механізмів управління, інноваційних та інвестиційних процесів, виробничого клімату взаємовідносин формування інформації діагностичного характеру.

Тема 5. Управління стратегічною позицією підприємства. Методи та інструменти стратегічного (портфельного) аналізу на підприємстві

Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки. Сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили підприємства.

Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика. Параметри, які характеризують стратегічну позицію підприємства та СЗГ. Ключові фактори успіху СЗГ: види та характеристика.

Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства. Визначення реальної та потенційної ємності ринку.

Привабливість СЗГ та її оцінювання. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм СЗГ. «Портфель стратегій» підприємства. Мета і основні етапи портфельного аналізу. Методи портфельного аналізу. Матриця Бостонської консультативної групи. Модель життєвого циклу товару: вихід на ринок (товар – «дикі кішки»), ріст (товар – «зірка»), зрілість (товар – «дійна корова») і спад (товар – «собака»). Відносна частка ринку та темпи росту галузевого ринку. Рекомендації Бостонської матриці. Крива досвіду. Матриця McKinsey-General Electric і фірми Arthur D. Little. Прибутковість (привабливість) видів діяльності. Конкурентна позиція. Фактори привабливості і стратегічного стану бізнесу.

Характеристика стадій життєвого циклу галузі. Рекомендації матриці Arthur D. Little. Матриця Ансоффа та тривимірна схема Абеля. Стратегія удосконалення діяльності. Товарна експансія. Стратегія розвитку ринку. Діловий комплексний аналіз (проект PIMS).

Тема 6. Види стратегічного управління. Механізми реалізації стратегії

Девіантний та превентивний характер системи управління. Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації. Поняття «сильних» і «слабких» сигналів зовнішнього середовища в процесі стратегічного управління підприємством.

Ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення. Інформаційні компоненти системи стратегічного управління підприємством.

Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін. Управління на засадах гнучких екстрених рішень: управління шляхом реструктурування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок.

Застосування різновидів стратегічного управління підприємствами України та інших країн світу в ринкових умовах господарювання.

Механізми управління стратегічним розвитком як комплексна система проектування процесу та впровадження стратегій. Роль та значення стадії реалізації в процесі стратегічного управління. Реалізації стратегій через розвиток підприємництва. Тактика в системі управління процесами по реалізації стратегій. Особливості реалізації стратегій продуктових, маркетингових, цінової політики, виробничого характеру, соціальної сфери. Виконання стратегії спрямованої на вирішення завдань. Завдання керівництва в процесі реалізації стратегії. П'ять послідовних етапів реалізації стратегії.

Стратегії виконання через структуру, лідерство, організаційну культуру, здійснення функцій, систему відповідальності, мотивацію, управлінські рішення, інформаційне забезпечення. Економічний механізм в реалізації стратегій організаційного формування.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

СИСТЕМА СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА. КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЙ

Тема 7. Система стратегій підприємства: генерування стратегій та умови їх реалізації

Суть та класифікація стратегій в теорії управління. Ціль та спрямованість стратегій. Фактори впливу на вибір стратегій. Співвідношення «стратегія», «тактика», «політика». Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування. Стратегічна прогалина. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини. Взаємозв'язок стратегій із цілями організації, інноваціями, життєвими циклами організації і товару, станом економічного розвитку підприємницьких структур, стратегічною організаційною культурою. Корпоративний, бізнесовий та

функціональний рівень стратегії. Види стратегій розвитку бізнесу. Послідовність формування стратегій підприємства.

Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом підприємства. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії підприємства. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.

Глобальні стратегії конкуренції і принципи стратегічних кривих. Стратегія мінімізації затрат. Вертикальна і горизонтальна стратегія диференціації. Стратегія фокусування, інновацій і оперативного реагування. Корпоративні (портфельні) стратегії: різновиди диверсифікації. Стратегії скорочення і ліквідації підприємства, зміни курсу і реструктуризації. Стратегія міжнародної диверсифікації.

Функціональні стратегії. Основні види наступальних і оборонних стратегій. Стратегія вертикальної інтеграції. Стратегія конкуренції на різних етапах життєвого циклу товару. Стратегія підприємства відносно суспільства. Творча стратегія і холдинг-стратегія, стратегія «зняття вершків». Стратегії за рівнем витрат на стимулювання збуту і за політикою цін: інтенсивного маркетингу, вибіркового проникнення, широкого проникнення, пасивного маркетингу, ризику. Проблеми досягнення стратегій. Вплив обмежень. Поняття стратегічної піраміди. Аналіз «поля сил». Умови та механізми реалізації стратегій. Оцінка стратегій, їх результативність. Соціально-етична спрямованість стратегій.

Тема 8. Корпоративні (загальні та загальноконкурентні) стратегії

Фактори, що впливають на визначення загальної стратегії розвитку підприємства. Зв'язок загальних стратегій з життєвим циклом підприємства. Послідовність формування стратегій підприємства за А.Томпсоном: стратегія зростання, підтримки (стабілізації), реструктуризації, скорочення діяльності, ліквідації, комбінації стратегій.

Загальноконкурентні стратегії за М.Портером: лідирування на основі зниження витрат (цін), диференціації та фокусування. Основні ознаки та ризики впровадження цих стратегій. Види стратегій залежно від позицій підприємства у галузі. Загальні переваги конкурентних стратегій.

Тема 9. Бізнесові (товарно-продуктові) стратегії підприємства

Суть продуктово-товарних стратегій. Критерії вибору продуктових стратегій. Ринкові та виробничі характеристики продуктово-товарних стратегій. Еволюція продуктових стратегій на підприємстві. Види товарно-продуктових стратегій. Стратегічна сегментація. Визначення стратегічних зон господарювання і стратегічних ресурсів. Знаходження оптимального співвідношення між короткостроковим ефектом і довгостроковою рентабельністю виробництва. Порівняльний аналіз різних варіантів набору стратегічних зон господарювання. Стратегія концентрації, диверсифікації, переорієнтації, зменшення, комбінована стратегія. Механізм поетапного балансування позицій підприємства. Внутрішня і зовнішня гнучкість підприємства при зміні та переведенні ресурсів з однієї стратегічної зони господарювання в іншу.

Тема 10. Система забезпечуючих стратегій

Поняття та суть ресурсних стратегій. Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства. Принципова схема структури та взаємозв'язку ресурсів підприємства. Матеріально-сировинні ресурси. Техніка та технологія. Трудові ресурси. Фінансові ресурси. Інформаційні ресурси. Енергетичні ресурси. Система функції управління. Функціональні стратегії. Маркетингова стратегія. Стратегія НДПКР. Виробнича стратегія. Зв'язок загальних конкурентних і виробничих стратегій. Стратегія фінансування, її структура. Стратегія управління персоналом. Стратегія розвитку загального управління. Порядок розробки функціональних стратегій.

Тема 11. Стратегічний потенціал підприємства, формування конкурентних переваг підприємства

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

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

Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. Ресурси та компетенції як носії конкурентних переваг підприємства.

Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій підприємства.

Технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей). Вплив змін у стратегічному потенціалі підприємства на розвиток та зміцнення його конкурентних переваг на ринку. Формування системи забезпечення конкурентного статусу формувань. Профіль вимог в обґрунтуванні організаційних рішень. Обґрунтування моделі мотивації інвестиційної поведінки. Оцінка та вибір інвестиційної стратегії. Соціальні пріоритети в інвестиційних стратегіях.

Інвестиційний процес в стратегічному менеджменті. Моделі інвестиційної поведінки підприємства в ринковому середовищі. Інвестиційні стратегії організаційного формування: суть, види та роль в розвитку організаційних систем. Принципи та технологія розробки інвестиційних стратегій. Методи розробки інвестиційних стратегій. Формування стратегічних цілей інвестиційної діяльності. Обґрунтування стратегічних напрямів і форм інвестиційної діяльності. Оцінка результативності розробленої стратегії.

Тема 12. Стратегічний контроль та оцінювання стратегій в процесі стратегічних перетворень на підприємстві

Суть та завдання стратегічного контролю. Система стратегічного контролю. Етапи контролю реалізації стратегії підприємства. Способи формування та мобілізації ресурсів на стадії виконання стратегії. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління. Вимоги до проведення стратегічного контролю в організації. Система вимірювання і моніторингу параметрів. Основні

показники за якими проводиться стратегічний контроль: показники ефективності; показники використання людських ресурсів; показники, що характеризують стан зовнішнього середовища; показники, що визначають внутрішні організаційні процеси. Порівняння і оцінювання результатів. Методи оцінювання обраних підприємством стратегій. Порівняння показників стратегічного плану з реальними можливостями. Оцінювання прибутковості ринкової стратегії. Процес корегування стратегій.

Ризик в системі діяльності: суть, класифікація, особливості розвитку. Системні властивості економічного ризику. Методологічні основи економічного ризику. Ефективне управління ризиком. Суб'єктивні аспекти управління ризиком. Механізми зниження рівня економічного ризику в стратегічному управлінні.

Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії. Суть стратегічних перетворень та визначення їх рівня: стратегія, що триває; рутинні стратегічні зміни; обмежені зміни; радикальні стратегічні перетворення; зміна напрямку руху. Характеристика впливу різнорівневих стратегічних змін на підприємство. Масштаби стратегічних перетворень та особливості їх здійснення.

Агенти змін, їх навички та основні завдання. Налагодження зворотного зв'язку в процесі стратегічного управління. Підготовка агентів змін середньої ланки. Шляхи подолання стереотипів, що загрожують змінам. Ментальні моделі агентів стратегічних змін.

Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи стратегічного управління. Аналіз середовища та методи реалізації стратегій												
Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління	10	2	2	-	-	6	10	2	-	-	-	8
Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства	10	2	2	-	-	6	10	-	-	-	-	10
Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства	10	2	2	-	-	6	10	-	-	-	-	10
Тема 4. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства. Діагностика в системі стратегічного менеджменту	14	4	4	-	-	6	14	-	2	-	-	12
Тема 5. Управління стратегічною позицією підприємства. Методи та інструменти стратегічного (портфельного) аналізу на підприємстві	14	4	4	-	-	6	14	-	2	-	-	12
Тема 6. Види стратегічного управління. Механізми реалізації стратегії	14	4	4	-	-	6	14	2	-	-	-	12
Разом за змістовим модулем 1	72	18	18	-	-	36	72	4	4	-	-	64
Змістовий модуль 2. Система стратегій підприємства. Контроль виконання стратегій												
Тема 7. Система стратегій підприємства: генерування стратегій та умови їх реалізації	16	4	4	-	-	8	16	2	2	-	-	12
Тема 8. Корпоративні (загальні та загально-конкурентні) стратегії	12	2	2	-	-	8	12	-	2	-	-	10
Тема 9. Бізнесові (товарно-продуктові) стратегії підприємства	12	2	2	-	-	8	12	-	2	-	-	10
Тема 10. Система забезпечуючих стратегій	10	2	2	-	-	6	10	-	-	-	-	10
Тема 11. Стратегічний потенціал підприємства, формування конкурентних переваг підприємства	14	4	4	-	-	6	14	-	-	-	-	14
Тема 12. Стратегічний контроль та оцінювання стратегій в процесі стратегічних перетворень на підприємстві	14	4	4	-	-	6	14	-	-	-	-	14
Разом за змістовим модулем 2	78	18	18	-	-	42	78	2	6	-	-	70
Усього годин	150	36	36	-	-	78	150	6	10	-	-	134

4. Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Концептуальні засади теорії стратегічного управління.	2
2	Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства	1
3	Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства.	1
4	Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства. Діагностика в системі стратегічного менеджменту	2
5	Управління стратегічною позицією підприємства. Методи та інструменти стратегічного (портфельного) аналізу на підприємстві	2
6	Види стратегічного управління. Механізми реалізації стратегії	1
7	Система стратегій підприємства: генерування стратегій та умови їх реалізації	2
8	Корпоративні (загальні та загально-конкурентні) стратегії	1
9	Бізнесові (товарно-продуктові) стратегії підприємства.	1
10	Система забезпечуючих стратегій	1
11	Стратегічний потенціал підприємства, формування конкурентних переваг підприємства	1
12	Стратегічний контроль та оцінювання стратегій в процесі стратегічних перетворень на підприємстві	1
Разом		16

5. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Концептуальні засади теорії стратегічного управління.	-
2	Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства	1
3	Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства.	1
4	Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства. Діагностика в системі стратегічного менеджменту	2
5	Управління стратегічною позицією підприємства. Методи та інструменти стратегічного (портфельного) аналізу на підприємстві	2
6	Види стратегічного управління. Механізми реалізації стратегії	2
7	Система стратегій підприємства: генерування стратегій та умови їх реалізації	2
8	Корпоративні (загальні та загально-конкурентні) стратегії	2
9	Бізнесові (товарно-продуктові) стратегії підприємства.	2
10	Система забезпечуючих стратегій	2
11	Стратегічний потенціал підприємства, формування конкурентних переваг підприємства	2
12	Стратегічний контроль та оцінювання стратегій в процесі стратегічних перетворень на підприємстві	2
Разом		20

6. Теми лабораторних занять

Не передбачено навчальним планом

7. Теми самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Концептуальні засади теорії стратегічного управління.	8
2	Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства	8
3	Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства.	8
4	Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства. Діагностика в системі стратегічного менеджменту	6
5	Управління стратегічною позицією підприємства. Методи та інструменти стратегічного (портфельного) аналізу на підприємстві	6
6	Види стратегічного управління. Механізми реалізації стратегії	6
7	Система стратегій підприємства: генерування стратегій та умови їх реалізації	6
8	Корпоративні (загальні та загально-конкурентні) стратегії	6
9	Бізнесові (товарно-продуктові) стратегії підприємства.	6
10	Система забезпечуючих стратегій	6
11	Стратегічний потенціал підприємства, формування конкурентних переваг підприємства	6
12	Стратегічний контроль та оцінювання стратегій в процесі стратегічних перетворень на підприємстві	6
Разом		78

8. Зразки контрольних питань, тестів для визначення рівня засвоєння знань студентами

Контрольні запитання

1. Передумови розвитку теорії стратегічного управління. Концепція стратегічного управління.
2. Предмет та об'єкт стратегічного управління підприємством.
3. Суть поняття «стратегія підприємства».
4. Стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття.
5. Ключові гіпотези стратегічного управління. Задачі стратегічного управління.
6. Порівняльний аналіз стратегічного управління з іншими науковими підходами до управління підприємствами.
7. Моделі стратегічного управління.
8. Імовірні вигоди від застосування стратегічного управління в практичній діяльності підприємств. Причини зростання значущості стратегічного управління для підприємств у ринкових умовах господарювання.
9. Етапи розвитку стратегічного управління.
10. Підходи до визначення сутності та змісту стратегічного управління.
11. Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень.

12. Специфіка загального, галузевого та внутрішнього середовища підприємства. Типи зовнішнього середовища підприємства.
13. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємств виробничої та невиробничої сфер діяльності. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства.
14. Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища.
15. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні підприємством. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища підприємства.
16. Стратегічний аналіз галузевого середовища підприємства.
17. Модель життєвого циклу галузі (підприємства).
18. Девіантний та превентивний характер системи управління.
19. Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації.
20. Поняття «сильних» і «слабких» сигналів зовнішнього середовища в процесі стратегічного управління підприємством.
21. Інформаційні компоненти системи стратегічного управління підприємством.
22. Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін. Управління на засадах гнучких екстрених рішень.
23. Суть стратегічного планування. Принципи стратегічного планування.
24. Процес стратегічного планування. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.
25. Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством.
26. Суть і відмінність між поняттями «місія», «бачення», «мета підприємства».
27. Формування системи стратегічних цілей і завдань підприємства.
28. Фактори, що впливають на вибір стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.
29. Суть дерева стратегічних цілей. Особливості побудови дерева стратегічних цілей.
30. Сутність та зміст стратегії.
31. Стратегічний набір підприємства та його розробка. Стратегічна прогалина.
32. Суть загальної стратегії підприємства. Основні фактори, що впливають на визначення загальної стратегії.
33. Загальні стратегії, їх види.
34. Характерні ознаки конкурентних стратегій за М. Портером.
35. Стратегія низьких витрат.
36. Стратегія диференціації.

37. Стратегія фокусування (спеціалізації).
38. Стратегії інтеграції.
39. Стратегії диверсифікації.
40. Конкурентні стратегії організацій.
41. Міжнародні стратегії.
42. Суть, мета й основні етапи портфельного аналізу.
43. Матриця Бостонської консультаційної групи.
44. Матриця McKinsey-General Electric.
45. Матриця Arthur D. Little.
46. Матриця Ансоффа.
47. Тривимірна схема Абеля.
48. Діловий комплексний аналіз (проект PIMS).
49. Суть «філософії організації». Основні розділи «філософії організації».
50. Роль та значення стадії реалізації стратегії в процесі стратегічного управління.
51. Завдання керівництва в процесі реалізації стратегії.
52. Фінансове планування і бюджетування в процесі реалізації стратегічного набору.
53. Стратегічне лідерство і подолання опору змінам.
54. Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства в ринкових умовах господарювання.
55. Контроль реалізації стратегії. Труднощі реалізації стратегії організації.

Тести для визначення рівня засвоєння знань студентами

1. Що покладено в основу стратегічного управління (одна правильна відповідь):

А.	Поточні рішення.
Б.	Короткострокові рішення.
В.	Завдання підприємства
Г.	Стратегічні рішення.
Д.	Виробничі програми.

2. Корпоративна (загальна) стратегія (одна правильна відповідь):

А.	Забезпечує довгострокові конкурентні переваги структурного підрозділу.
Б.	Розробляється функціональними відділами і службами підприємства.
В.	Являє собою конкретний особливий вид діяльності, що визначає напрямки або стадії процесу управління.
Г.	Описує загальний напрямок розвитку підприємства.
Д.	Визначає загальний вид управлінської діяльності.

3. Що покладено в основу матриці Бостонської консультаційної групи (одна правильна відповідь):

А.	Прибутковість галузі.
Б.	Модель життєвого циклу товару.
В.	Сегментація ринку.
Г.	Витрати виробництва.
Д.	Інвестиційні очікування.

4. Вкажіть, які із запропонованих факторів належать до мега- (головного) зовнішнього середовища організації?

А.	поведінка споживачів
Б.	соціально-культурне середовище
В.	міжнародне середовище
Г.	поведінка конкурентів
Д.	політико-правовий аспект
Е.	науково-технічний прогрес
Ж.	структура організації
З.	цілі організації
И.	макроекономічні фактори
К.	діяльність постачальників
Л.	контролюючі державні органи влади

5. Як слід розуміти місію організації?

А.	Основні функції організації
Б.	Чітко виражена причина існування організації
В.	Завдання організації
Г.	Основні методи управління
Д.	Принципи управління

6. Які критерії покладено в основу матриці McKinsey- General Electric:

А.	Платоспроможність населення та рівень оподаткування.
Б.	Розміри конкурентних переваг та число способів реалізації конкурентних переваг.
В.	Конкурентна позиція фірми та привабливість виду діяльності.
Г.	Фінансово-кредитна система та амортизаційна політика.
Д.	Інвестиційна привабливість ринку та стан зовнішнього оточення бізнесу.

7. Що є головною метою стратегічного аналізу зовнішнього середовища організації:

А.	Отримання інформації про можливості, які необхідно враховувати при формуванні місії організації.
Б.	Отримання інформації про загрози, які необхідно враховувати при розробці продуктово-маркетингової стратегії організації.
В.	Отримання інформації про загрози та можливості, які необхідно враховувати при прийнятті головних стратегічних рішень.
Г.	Здійснення цілеспрямованого впливу на певний об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин.
Д.	Проведення роботи, що пов'язана зі збором, обробкою, систематизацією та використанням інформації для прийняття стратегічних рішень.

8. Розкрийте суть історичних етапів розвитку системи стратегічного управління за їх характеристиками, при цьому розмістивши етапи в хронологічній послідовності.

	Етап розвитку системи планування		Характеристика етапу
А.	Бюджетне планування	1.	ґрунтується на оцінюванні найважливіших довгострокових альтернатив і динамічному управлінні ресурсами, а не лише на прогнозі майбутнього
Б.	Менеджмент змін	2.	орієнтована на забезпечення досягнення стійких конкурентних переваг (СКП). Компанія створює своє майбутнє
В.	Стратегічне планування	3.	орієнтована на максимальну гнучкість структури, культури мислення, сфери взаємодії з метою формування вміння організації швидко змінюватися. Організація будує своє майбутнє в рівноправному діалозі з клієнтом. Основними об'єктами планування є компетенції організації і компетентність співробітників
Г.	Довгострокове планування	4.	ґрунтується на складанні щорічних кошторисів і контролі відхилень
Д.	Стратегічний менеджмент	5.	ґрунтується: на використанні прогнозів, статистичних моделей, виявленні тенденцій і трендів; на припущенні, що зовнішнє середовище має власну динаміку

9. Серед різновиду цілей організації за ознакою спрямованості на види діяльності стратегічні цілі:

А.	вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також конкурентну позицію, котру вона прагне зайняти на ринках стосовно своїх продуктів. Їх можна віднести до «цілей розвитку».
Б.	точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.
В.	точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації.

10. Встановити відповідність між основними видами стратегій та їх підвидами:

<i>Групи стратегій</i>		<i>Види стратегій</i>	
А	Товарно-продуктові стратегії (бізнесові)	1.	Ресурсні, функціональні, стратегії операційного рівня
Б	Загально-конкурентні стратегії	2.	Концентрації, диверсифікації, переорієнтації, зменшення
В	Забезпечуючі стратегії (стратегії підтримки)	3.	Лідерування у зниженні витрат (цін); диференціація; фокусування.

11. Вибрати потрібне із зазначеного переліку ключових стратегічних вказівок та встановити відповідність між видами стратегій та їх цільовим призначенням:

<i>Назва стратегії</i>		<i>Цільове призначення (ключова стратегічна вказівка)</i>	
А	Споріднена (концентрична) диверсифікація	1.	Освоєння випуску нових продуктів, що не співпадають з традиційним профілем організації
Б	Конгломеративна диверсифікація	2.	Освоєння випуску нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів
В	Неспоріднена (горизонтальна) диверсифікація	3.	Виведення продукту підприємства на ринок в нових географічних зонах
		4.	Прагнення збільшити об'єм реалізації через покращення чи модифікацію продукту організації
		5.	Створення нових виробництв, що співпадають з профілем організації
		6.	Прагнення збільшити частку продукту організації на традиційних ринках

12. Встановити логічний порядок процесу портфельного аналізу:

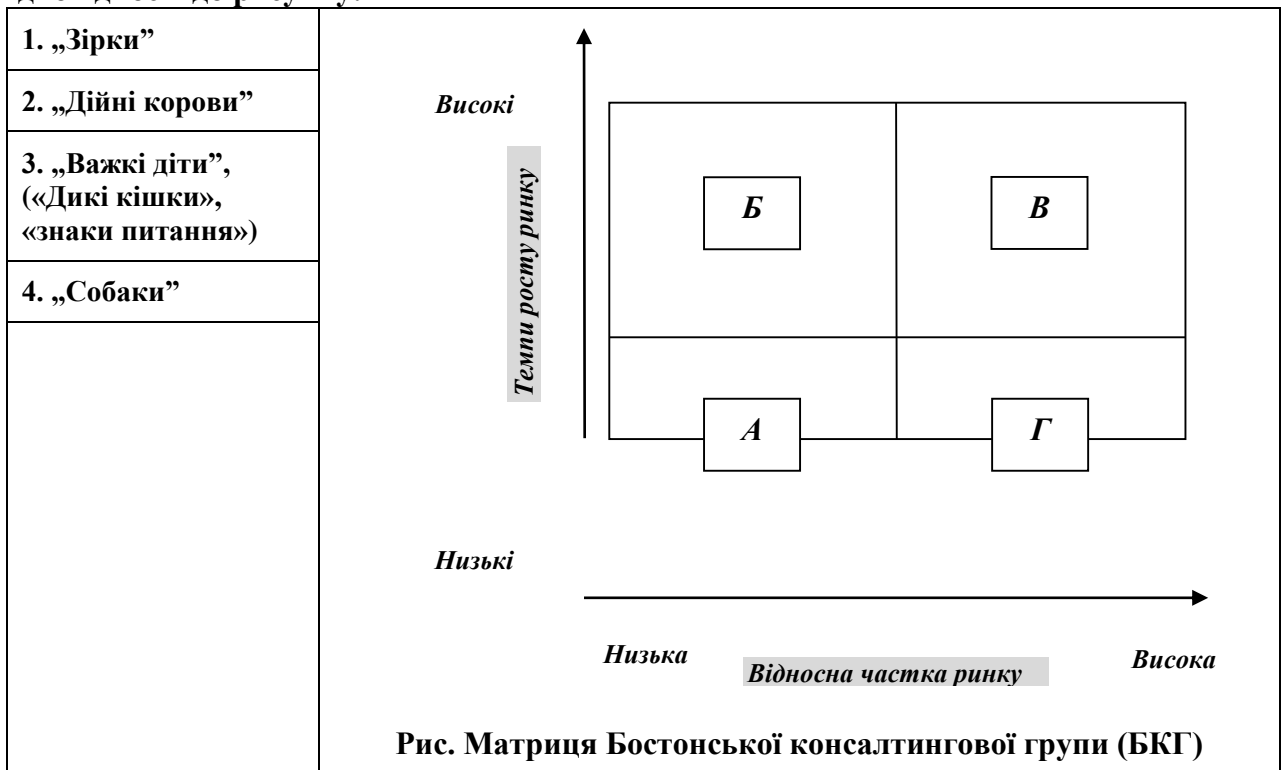
<i>Етапи процесу портфельного аналізу</i>	
А.	Визначення відносної конкурентоздатності бізнес-одиниць і перспектив розвитку відповідних ринків за різними критеріями оцінки
Б.	Розробка стратегій кожної бізнес-одиниці (бізнес-стратегія), об'єднання бізнес-одиниць з подібними стратегіями в однорідні групи
В.	Розподіл (ідентифікація чи виділення) всіх видів діяльності підприємства (асортименту продукції) стратегічні одиниці бізнесу
Г.	Оцінка бізнес-стратегії всіх підрозділів підприємства з погляду їхньої відповідності корпоративній стратегії

13. Вкажіть, які критерії лежать в основі побудови перелічених матриць:

<i>Матриці та схеми</i>		<i>Критерії для побудови</i>	
А.	Матриця Бостонської консультативної групи	1.	стадії життєвого циклу
Б.	Матриця McKinsey - General Electric	2.	темпи росту ринку
В.	Матриця фірми Arthur D. Little	3.	конкурентна позиція фірми
Г.	Матриця Ансоффа	4.	новизна товару
Д.	Тривимірна схема Абеля	5.	відносної частки ринку
		6.	групи покупців, що обслуговуються
		7.	привабливість виду діяльності
		8.	сильні сторони бізнесу і його відносний стан на ринку

	9.	потреби покупців
	10.	новизна ринку
	11.	технології, що використовують при розробці і виробництві продукту

14. Розставити назви напрямків виробничо-господарської діяльності («бізнес-одиниць») у відповідності до рисунку:



15. Згрупуйте умови навколо певних видів продуктових стратегій, які виступають визначальними факторами при виборі останніх:

Види продуктових стратегій		Фактори (передумови) вибору окремих видів продуктових стратегій	
A.	Стратегія концентрації («стратегічного фокусування»)	1.	- «звичні» для підприємства ринки насичені, попит скорочується (основні товари перейшли у стадію «загасання» в своєму «життєвому циклі»);
B.	Стратегія диверсифікації	2.	- висока ступінь спеціалізації та професіоналізації діяльності;
B.	Стратегія переорієнтації	3.	- наявні можливості для створення синергічного ефекту між існуючими та новими напрямками діяльності;
		4.	- можливість відновлення необхідних рівнів рентабельності тих видів продуктів, які підприємство випускає;
		5.	- є можливість скоротити рівень сплати податків за рахунок освоєння напрямків діяльності, де існують пільги;
		6.	- використанням нагромадженого підприємством досвіду щодо визначення та опанування найперспективніших підходів до вдосконалення технологій виробництва та/чи задоволення потреб споживачів;
		7.	- розробка та реалізація в окремих напрямках діяльності стратегій «збирання врожаю» та «відсічення зайвого», а на зібрані кошти - розширення більш перспективних напрямків;
		8.	- антимонопольне регулювання не дає змоги й надалі розвивати «виробництво» в освоєній галузі;

16. Розкрийте суть поняття „портфельний аналіз”

(дайте ґрунтовну відповідь)

17. Генеральний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації і досягнення її цілей –це ...

(дайте ґрунтовну відповідь)

9. Методи навчання

Методами навчання є способи спільної діяльності й спілкування викладача і здобувачів вищої освіти, що забезпечують вироблення позитивної мотивації навчання, оволодіння системою професійних знань, умінь і навичок, формування наукового світогляду, розвиток пізнавальних сил, культури розумової праці майбутніх фахівців.

Під час навчального процесу використовуються наступні методи навчання:

Залежно від джерела знань: словесні (пояснення, бесіда, дискусія, діалог); наочні (демонстрація, ілюстрація); практичні (рішення задач, ділові ігри).

За характером пізнавальної діяльності: пояснювально-наочний проблемний виклад; частково-пошуковий та дослідницький методи.

За місцем в навчальній діяльності:

- методи організації й здійснення навчальної діяльності, що поєднують словесні, наочні і практичні методи; репродуктивні й проблемно-пошукові; методи навчальної роботи під керівництвом викладача й методи самостійної роботи здобувачів вищої освіти;

- методи стимулювання й мотивації навчальної роботи, що включають пізнавальні ігри, навчальні дискусії, рольові ситуації;

- методи контролю й самоконтролю за навчальною діяльністю: методи усного, письмового контролю; індивідуального й фронтального, тематичного і систематичного контролю.

У процесі викладання навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності здобувачів вищої освіти передбачено застосування таких навчальних технологій:

- *робота в малих групах* дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного здобувача вищої освіти 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, 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 як найбільшу кількість ідей за обмежений проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію;

- *кейс-метод* – метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності фахівців 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 подання певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, демонстрації;

- *дидактичні ігри* – метод імітації (наслідування, відображення) ухвалення управлінських рішень в різноманітних ситуаціях згідно правил, які вже розроблено або формуються самими учасниками, реалізується через самостійне вирішення здобувачами вищої освіти поставленої проблеми за умови недостатності необхідних знань, коли є потреба самостійно опановувати новий зміст або шукати нові зв'язки в уже засвоєному матеріалі;

- *банки візуального супроводу* сприяють активізації творчого сприйняття змісту дисципліни за допомогою наочності.

10. Форми контролю

Відповідно до «Положення про екзамен та заліки у Національному університеті біоресурсів і природокористування України», затвердженого Вченою радою НУБіП України 26 квітня 2023 року, протокол № 10, видами контролю знань здобувачів вищої освіти є поточний контроль, проміжна та підсумкова атестації.

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних та семінарських 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.

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

Форми та методи проведення проміжної атестації, засвоєння програмного матеріалу змістового модуля розробляються лектором дисципліни і затверджується відповідною кафедрою у вигляді тестування, письмової контрольної роботи тощо.

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

Зарахування всього навчального матеріалу дисципліни не звільняє здобувача вищої освіти від складання екзамену з цієї дисципліни.

Після проведення проміжних атестацій зі змістових модулів і визначення їх рейтингових оцінок лектором дисципліни визначається рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи R_{HP} (не більше 70 балів) за формулою (1):

$$R_{HP} = \frac{0,7 \cdot (R_{3M}^{(1)} \cdot K_{3M}^{(1)} + \dots + R_{3M}^{(n)} \cdot K_{3M}^{(n)})}{K_{дис}}, \quad (1)$$

де $R_{3M}^{(1)}, \dots, R_{3M}^{(n)}$ – рейтингові оцінки із змістових модулів за 100-бальною шкалою;

n – кількість змістових модулів;

$K_{3M}^{(1)}, \dots, K_{3M}^{(n)}$ – кількість кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС) (або годин), передбачених робочим навчальним планом для відповідного змістового модуля;

$K_{дис} = K_{3M}^{(1)} + \dots + K_{3M}^{(n)}$ – кількість кредитів ЄКТС (або годин), передбачених робочим навчальним планом для дисципліни у поточному семестрі.

Формулу (1) можна спростити, якщо прийняти $K_{3M}^{(1)} = \dots = K_{3M}^{(n)}$. Тоді вона буде мати вигляд

$$R_{HP} = \frac{0,7 \cdot (R_{3M}^{(1)} + \dots + R_{3M}^{(n)})}{n}. \quad (2)$$

Рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи округлюється до цілого числа.

На рейтинг з навчальної роботи можуть впливати рейтинг з додаткової роботи та рейтинг штрафний.

Підсумкова атестація включає семестрову та державну атестацію здобувачів вищої освіти.

Семестрова атестація з навчальної дисципліни «Стратегічне управління» проводиться у формі семестрового екзамену.

11. Розподіл балів, які отримують студенти

Оцінювання знань здобувача вищої освіти відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національні оцінки згідно з табл. 1 «Положення про екзамени та заліки у Національному університеті біоресурсів і природокористування України», затвердженого Вченою радою НУБіП України 26 квітня 2023 року, протокол № 10.

Рейтинг здобувача вищої освіти, бали	Оцінка національна за результатами складання	
	екзаменів	заліків
90-100	Відмінно	Зараховано
74-89	Добре	
60-73	Задовільно	
0-59	Незадовільно	Не зараховано

Для визначення рейтингу здобувача вищої освіти із засвоєння дисципліни $R_{\text{дис}}$ (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу з навчальної роботи $R_{\text{НР}}$ (до 70 балів):

$$R_{\text{дис}} = R_{\text{НР}} + R_{\text{ат.}} \quad (3)$$

12. Навчально-методичне забезпечення

1. Гоголя О. П., Балановська Т. І., Харченко Г. А. Методичні вказівки до написання й оформлення курсових робіт з дисципліни «Стратегічне управління» для підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент». Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2022. 98 с.

2. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.

3. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.

4. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва: навчальний посібник. К. ЦП «Компринт». 2018. 536 с.

5. Гоголя О. П., Харченко Г. А. Практикум з менеджменту: навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальностей 073 «Менеджмент» та 075 «Маркетинг». Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2022. 428 с.

6. Михайлов С. І., Балановська Т. І., Новак О.В., Гоголя О.П. та ін. Менеджмент: Навчальний посібник. За ред. С. І. Михайлова. Київ: НУБіП України, 2013. 536 с.

7. Стратегічне управління у сільськогосподарських підприємствах: теорія та практична проблематика: монографія / [Т. І. Балановська, Л. В. Забуранна, О. П. Гоголя, О. В. Новак, Л. В. Буценко, Н. І. Драгнева, З. П. Борецька]: Монографія. К.: Редакційно-видавничий центр НУБіП України, 2014. 367 с.

8. Електронний навчальний курс

<https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=99>

13. Рекомендовані джерела інформації

Основна:

1. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Словник-довідник з менеджменту. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 480 с.
2. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. 2-ге вид., виправл. і допов. Київ: Центр навч. л-ри, 2004. 400 с.
3. Востряков О. В., Гребешкова О. М. Стратегічне управління підприємством: практикум. Київ: КНЕУ, 2015. 177 с.
4. Галушка З. І., Лусте О. О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика. Навчальний посібник. Чернівці. ЧНУ, 2020. 340 с.
5. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Тернопіль. ФОП «Паляниця В.А.», 2016. 152 с.

6. Гоголюя О. П., Харченко Г. А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг: навчальний посібник для підготовки фахівців спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: «ЦП «Компринт», 2018. 410 с.
7. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.
8. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
9. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравелла, 2019. 480 с.
10. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2010. 279 с.
11. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.
12. Попова В. Д., Маценко Л. Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с.
13. Порохня В. М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2012. 224 с.
14. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
15. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., переробл. і допов. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

Додаткова:

1. Батирєв М. 45 татуювань менеджера. Правила керівника. Х. «Фабула». 2017. 304 с.
2. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.
3. Богатирьова Л. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Одеська національна академія зв'язку ім. О.С.Попова. Одеса: ОНАЗ, 2004. 146 с.
4. Волков В. В., Корнійчук В. П., Хом'як К. Д. Стратегічний підприємницький менеджмент. К. 2006. 390 с.
5. Гарніш В. Масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків, К.: «Наш формат». 2018. 328 с.
6. Гончарова С. Ю., Отенко І. П. Стратегічне управління: Навч. посібник. Харківський національний економічний ун-т. Харків: ХНЕУ, 2004. 164 с.
7. Дребот Н. П., Мороз Л. В., Пшик Б. І. Стратегічне управління: Навч. посібник для студ. вищих навч. закл. Національний банк України; Львівський банківський ін-т. Л.: ЛБІ НБУ, 2005. 152с.
8. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика. Київський національний ун-т технологій та дизайну. Київ: Знання України, 2005. 250 с.
9. Кові Стівен. Спершу найважливіше. Х. «Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля». 2018. 384 с.

10. Коллінз Дж. От хорошого к великому. Х. «Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля». 2016. 320 с.
11. Коллінз Дж., Хансен М. Величні за власним вибором. Невідомість, безлад та успіх - чому деякі процвітають усупереч всьому. К.: «Наш формат». 2011, 2016. 384 с.
12. Кусумано М.А., Йоффі Д.Б. Стратегії геніїв. Х.: «Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля». 2017. 474 с.
13. Лейнванд П., Мейнарді Ч. Стратегія, що працює. Як передові компанії долають розрив між стратегією та її реалізацією. Х. «Фабула». 2019. 256 с.
14. Лесечко М. Д., Рудніцька Р. М. Стратегічне планування: Навч. посібник. Львівський регіональний ін-т держ. управління Національної академії держ. управління при Президенті України. Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2004. 73 с.
15. Лефлі А., Мартін Р. Безпрограшна стратегія. Як уникнути промахів у бізнесі. К.: «Наш формат». 2018. 256 с.
16. Моборн Р. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Х. «Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля» 2018. 288 с.
17. Мартиненко М. М., Ігнатська І. А. Стратегічний менеджмент: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : Каравела, 2006. 320 с.
18. Мендела І. Я. Стратегічне управління: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. 114 с.
19. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: Навч.-метод. посібник для студ. напряму «Менеджмент» спец. «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Національний ун-т «Львівська політехніка». Л.: Видавництво Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2006. 223 с.
20. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. К.: «Наш формат», 2005. 454 с.
21. Рокоча В., Одягайло Б., Терехов В. Бізнес-стратегії європейських компаній: навч. посіб. К: ВНЗ «Ун-т економіки та права «КРОК», 2018. 310 с.
22. Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія. Х. «Фабула». 2019. 324 с.
23. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
24. Сич Є.М., Пилипенко О. В., Стасишен М. С. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібник. К. : Каравела, 2016. 304 с.
25. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с.
26. Тищенко О. М., Хміль Т. М., Василик С. К., Чечетова-Терашвілі Т. М. Стратегічне управління. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2009. 280 с.
27. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов. Пер. с англ. К.: Наш Формат, 2001. 576 с.
28. Форд Г. Моє життя та робота. Пер. з англійської Уляни Джаман. К.: Наш Формат, 2015. 384 с.

29. Фрідман О. Вы или вас. Профессиональная эксплуатация подчиненных. Регулярный менеджмент для рационального руководителя. К.: «Добра книга». 2019. 496 с.
30. Чжуо Дж. Становлення менеджера. Book Chef, Форс. 2020. 352 с.
31. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. Київський національний економічний ун- т. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 700 с.
32. Щелкунов В. І., Загорулько В. М., Подреза С. М., Кучерук Г. Ю. Стратегічне управління: навчальний посібник. Національний авіаційний університет. Київ: НАУ, 2012. 352 с.

Інформаційні ресурси

1. Законодавство України. Верховна Рада України: офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>
2. Strategic Management Journal <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/10970266>
3. About the Academy of Strategic Management Journal <https://www.abacademies.org/journals/academy-of-strategic-management-journal-home.html>
5. Journal of management <https://us.sagepub.com/en-us/nam/journal-of-management/journal201724>
4. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ebooktime.net/book_137.html
5. <https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=99>
6. http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgnt_2013.pdf
7. Бізнес-книги. *MANAGEMENT.COM.UA*: вебсайт . URL: <http://www.management.com.ua/books/>
8. Методика проведення SWOT-аналізу <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/>
9. Кейси. Краща практика. URL: <http://www.management.com.ua/cases/>