

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Декан факультету
аграрного менеджменту

_____ А.Д. Остапчук
« ____ » _____ 2021 р.

«СХВАЛЕНО»

на засіданні кафедри менеджменту
ім. проф. Й.С. Завадського
Протокол № 14 від «27» травня 2020 р.
Завідувач кафедри
_____ Т. І. Балановська

«РОЗГЛЯНУТО»

Гарант освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»
_____ О. А. Ковтун

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітня програма «Адміністративний менеджмент»

Факультет аграрного менеджменту

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

Київ – 2021 р.

1. Опис навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент»

Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній ступінь		
Освітній ступінь	Магістр	
Спеціальність	073 «Менеджмент»	
Освітня програма	«Адміністративний менеджмент»	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	Обов'язкова	
Загальна кількість годин	75	
Кількість кредитів ECTS	2,5	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (за наявності)	-	
Форма контролю	Екзамен	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік підготовки (курс)	2	-
Семестр	3	-
Лекційні заняття	10 год.	-
Практичні заняття	10 год.	-
Лабораторні заняття	-	-
Самостійна робота	55 год.	-
Індивідуальні завдання	-	-
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	4 год.	-

2. Мета, завдання та компетентності навчальної дисципліни

Курс «Стратегічний менеджмент» 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 курсу 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 підготовка студентів з питань сутності основних понять і категорій стратегічного управління, еволюції підходів до формування та реалізації стратегій в процесі стратегічного управління підприємством; інтегрального підходу до діяльності суб'єктів господарювання в умовах конкуренції і невизначеності, постійного впливу різновекторних зовнішніх чинників; використання дієвих методів функціонування за принципом «від майбутнього до сучасного»; змісту процесів та технології стратегічного управління; сутності та класифікації стратегій підприємства; процесу стратегічного планування, формування стратегічних цілей; генерування стратегічних альтернатив, визначення стратегічної позиції підприємства; управління стратегічними змінами у підприємстві; практичних аспектів щодо оцінки внутрішнього і зовнішнього оточення, визначення стратегічних цілей, розробки стратегії, формування стратегічного плану, організації стратегічного планування, оцінки діючої стратегії, її контролю при впровадженні, мотивування працівників в процесі реалізації стратегічних рішень.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен

знати:

- сутність стратегічного управління;
- наукові підходи до стратегічного управління;
- передумови виникнення стратегічного управління;
- технологію та методи стратегічного управління;
- сутність стратегічного планування;
- сутність стратегії, класифікація стратегій;
- методи вибору стратегічних цілей підприємства, формування місії і цілей організації;
- чинники зовнішнього та внутрішнього середовища організації;

- методики стратегічного аналізу;
- основні етапи розробки та реалізації стратегії;
- стратегічні ринкові пріоритети та позиції;
- систему стратегій підприємства, базові стратегії, стратегічні альтернативи, методику їх оцінки;
- конкурентні та функціональні стратегії;
- базові стратегічні підходи до обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства;
- особливості та дії в процесі реалізації стратегії, методичні основи діагностики та оцінки діяльності організації з позиції вимог стратегічного розвитку та управління, стратегічного планування, маркетингу, аналізу.

вміти:

- використовувати методичні підходи до стратегічного управління;
- виділяти етапи розробки та реалізації стратегії;
- формулювати і обґрунтовувати місію та стратегічні цілі організації, аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище організації;
- проводити стратегічний аналіз, обґрунтовувати та вибирати стратегії в залежності від сукупності об'єктивних та суб'єктивних чинників;
- формувати стратегічний портфель, визначати стратегічні альтернативи;
- визначати критерії оцінки стратегічних альтернатив;
- формулювати конкурентні та функціональні стратегії;
- використовувати законодавчу, нормативно-довідкову інформацію в процесі розробки та реалізації стратегії організації;
- використовувати методи стратегічного управління;
- здійснювати стратегічне планування, розробляти систему стратегій розвитку організації;
- здійснювати оцінку стратегічних рішень, розробляти основні напрямки діяльності організації;
- прогнозувати розвиток господарської діяльності підприємства, приймати виважені стратегічні рішення з чітким і продуманим механізмом їх реалізації.

При вивченні курсу «Стратегічне управління» здобувач вищої освіти, відповідно до освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент», набуває таких компетентностей:

загальні компетентності (ЗК):

ЗК 1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні

ЗК 2. Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог

спеціальні (фахові, предметні) компетентності (СК):

СК 1. Вміння обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, у тому числі у відповідності до міжнародних стандартів

СК 2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани

СК 4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів в організації

СК 9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію

СК 10. Здатність управляти організацією та її розвитком

СК 11. Здатність до ведення бізнесу в правовому полі

Вивчення дисципліни базується на знаннях таких дисциплін: «Бізнес-менеджмент», «Економіка виробництва», «Критичне мислення та прийняття управлінських рішень», «Проектування та управління бізнес-процесами», «Методологія соціальних емпіричних досліджень», «Побудова команди та управління персоналом», нормах законодавства України з економічних та управлінських питань, вимогах освітньо-професійної програми.

3. Програма та структура навчальної дисципліни для повного терміну денної (заочної) форми навчання;

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.	7	2	-	-	-	5						
Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства	7	-	2	-	-	5						
Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства.	7	2	-	-	-	5						
Тема 4. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства. Діагностика в системі стратегічного менеджменту	7	-	2	-	-	5						
Тема 5. Управління стратегічною позицією підприємства. Методи та інструменти стратегічного (портфельного) аналізу на підприємстві	7	1	1	-	-	5						
Тема 6. Види стратегічного управління. Механізми реалізації стратегії	7	1	1	-	-	5						
Разом за змістовим модулем 1	42	6	6	-	-	30						
Змістовий модуль 2. Система стратегій підприємства. Контроль виконання стратегій												
Тема 7. Система стратегій підприємства: генерування стратегій та умови їх реалізації	6	1	-	-	-	5						
Тема 8. Корпоративні (загальні та загально-конкурентні) стратегії	5	1	-			4						
Тема 9. Бізнесові (товарно-продуктові) стратегії підприємства.	5	1	-	-	-	4						
Тема 10. Система забезпечуючих стратегій	5	1	-			4						
Тема 11. Стратегічний потенціал підприємства, формування конкурентних переваг підприємства	6	-	2	-	-	4						
Тема 12. Стратегічний контроль та оцінювання стратегій в процесі стратегічних перетворень на підприємстві	6	-	2	-	-	4						
Разом за змістовим модулем 2	33	4	4	-	-	25						
Усього годин	75	10	10	-	-	55						

4. Теми семінарських занять

Не передбачено навчальним планом

5. Теми практичних занять

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

6. Теми лабораторних занять

Не передбачено навчальним планом

7. Контрольні питання, комплекти тестів для визначення рівня засвоєння знань студентами

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 консультативної 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.

Тестові завдання 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. В чому полягає роль мети в управлінні (одна правильна відповідь):

А.	Основа побудови критеріїв, стандартів, нормативів, що використовуються для оцінки організації
Б.	Шлях досягнення запланованого рівня продуктивності праці
В.	Хід виконання поставлених завдань
Г.	Конкретизація шляхів вирішення проблемної ситуації
Д.	Чітко виражена причина існування організації на ринку

3. 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.

4. Стратегія НДПКР – це (одна правильна відповідь):

А.	Довгостроковий процес, внаслідок якого відбуваються зміни в цільових настановах підприємства та створюються умови для його подальшого розвитку при подоланні кризової ситуації.
Б.	Стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності.
В.	Тип забезпечуючої стратегії у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також керуваність процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.
Г.	Тип забезпечуючих стратегій стратегічного набору, в яких визначаються стратегії поведінки підприємства у зонах стратегічних робіт, форми та методи постачання, політика створення страхових запасів; систем розподілу і поповнення ресурсів.
Д.	План проведення головних досліджень щодо нової продукції, техніки, технології, організації тощо, а також розвитку та ефективнішого використання існуючих продуктів, процесів, методів виготовлення.

5. Що покладено в основу матриці Бостонської консультативної групи (одна правильна відповідь):

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

6. Вкажіть методи аналізу середовища:

А.	Матриця SWOT
Б.	Матриця Бостонської консалтингової групи
В.	Модель життєвого циклу продукції
Г.	Матриця McKinsey
Д.	Матриця PEST

7. 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

8. Використання стратегічного управління орієнтовано на:

А.	Ретроспективне мислення керівників, управління через постановку цілей, чітку інформованість кожного про цілі, активну позицію та взаємодію всіх співробітників.
Б.	Поточне мислення керівників, управління через постановку цілей, чітку інформованість кожного про цілі, взаємодію співробітників.
В.	Перспективне мислення керівників, управління через постановку цілей, чітку інформованість кожного про цілі, активну позицію та взаємодію всіх співробітників.
Г.	Перспективне мислення керівників, управління шляхом видачі завдань, чітку інформованість кожного про цілі, активну позицію та взаємодію всіх співробітників.
Д.	Досягнення оперативних цілей організації.

9. 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

10. Бізнесова стратегія (товарно-продуктова):

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

11. Які критерії покладено в основу матриці McKincey- 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.

12. Вкажіть, які із запропонованих факторів належать до внутрішнього середовища організації?

А.	цілі організації
Б.	макроекономічний фактор
В.	завдання
Г.	технологія
Д.	людський фактор
Е.	соціально-культурне середовище
Ж.	міжнародне середовище
З.	поведінка конкурентів
И.	політико-правовий аспект
К.	науково-технічний прогрес

13. 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.
--	---

14. Головними чинниками за якими визначають стратегічні зони господарювання (СЗГ) є:

А.	Потреби
Б.	Рівень конкуренції.
В.	Матеріально-технічне забезпечення.
Г.	Витрати виробництва.
Д.	Продукти та послуги

15. Стратегічне планування реалізується через такі послідовні невід'ємні етапи: (вказати правильну послідовність етапів)

А.	встановлення цілей
Б.	аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ
В.	прогнозування умов функціонування та результатів діяльності підприємства
Г.	інформаційне забезпечення
Д.	оцінювання стратегії
Е.	виконання розрахунків та обґрунтувань, формування та вибір альтернатив
Ж.	визначення місії
З.	вибір методів аналізу середовища функціонування

16. 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

17. 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.

18. 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.

19. 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

20. Основні фактори ефективності виробництва проекту PIMS:

А.	Рівень оплати праці, рівень рентабельності, прибутковість галузі, конкурентний статус галузі.
Б.	Конкурентна позиція бізнесу, низькі витрати на одиницю продукції, вертикальна інтеграція.
В.	Прибуток, рівень рентабельності, собівартість продукції, продуктивність праці.
Г.	Фондоозброєність, фондозабезпеченість, фондовіддача, фондомісткість.
Д.	Капіталомісткість, відносна якість продукції, продуктивність.

21. 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

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

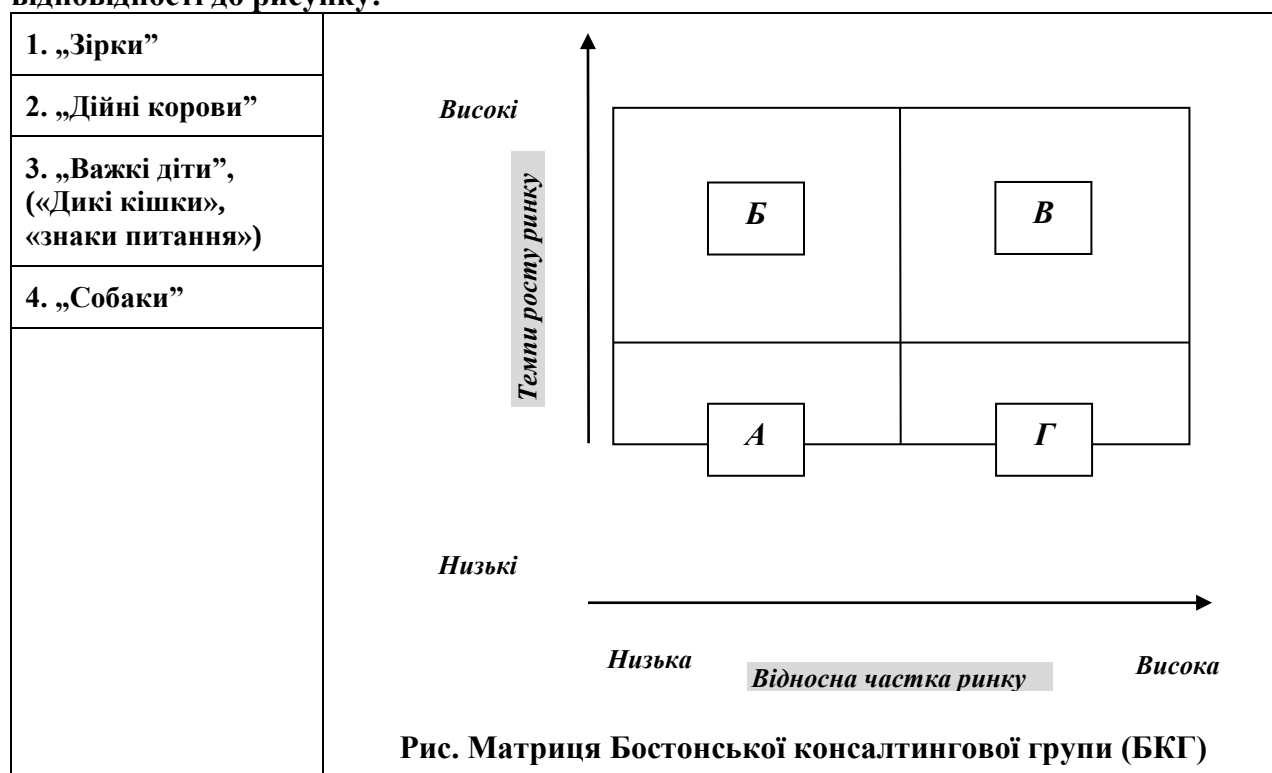
<i>Матриці та схеми</i>		<i>Критерії для побудови</i>	
А.	Матриця Бостонської консультативної групи	1.	стадії життєвого циклу
Б.	Матриця McKincey - General Electric	2.	темпи росту ринку
В.	Матриця фірми Arthur D. Little	3.	конкурентна позиція фірми
Г.	Матриця Ансоффа	4.	новизна товару
Д.	Тривимірна схема 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

23. На основі запропонованого Вам зображення таблиці SWOT-матриці (рис.), допишіть пропущені назви ключових елементів матриці (А, Б, В і Г) та розкрийте основну суть стратегій, які обґрунтовуються в кожному з її полів (Д, Е, Ж і З).

	А. ... (О)	Б. ... (Т)
В. ... (S)	Д. Обрана стратегія передбачає	Е. Обрана стратегія передбачає
Г. ... (W)	Ж. Обрана стратегія передбачає	З. Обрана стратегія передбачає

Рис. Матриця SWOT

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



25. Які із зазначених переваг відносяться до стратегічного планування?

А.	змушує керівників постійно мислити перспективно;
Б.	дає можливість прийняти чіткі управлінські рішення, які практично не змінюються стосовно майбутніх проблем;
В.	робить фірму більш підготовленою до раптових змін;
Г.	формується середньою ланкою управління без залучення вищого керівництва;
Д.	дає загальне уявлення про взаємозв'язок обов'язків усіх посадових осіб;

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

Види продуктових стратегій		Фактори (передумови) вибору окремих видів продуктових стратегій	
А.	Стратегія концентрації («стратегічного фокусування»)	1.	- «звичні» для підприємства ринки насичені, попит скорочується (основні товари перейшли у стадію «загасання» в своєму «життєвому циклі»);
Б.	Стратегія диверсифікації	2.	- висока ступінь спеціалізації та професіоналізації діяльності;

В.	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;

27. Розкрийте суть поняття „портфельний аналіз”

(дайте ґрунтовну відповідь)

28. Стратегічна прогалина це -

(дайте ґрунтовну відповідь)

29. Окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає мати вихід - це

(у бланку відповідей впишіть вірну відповідь)

30. У чому полягає роль місії в організації?

(дайте ґрунтовну відповідь)

31. Ресурсна стратегія це -

(дайте ґрунтовну відповідь)

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

(дайте ґрунтовну відповідь)

8. 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.

9. Форми контролю

Основними формами організації навчання під час вивчення дисципліни «Стратегічне управління» є лекції, практичні (семінарські) заняття, консультації, самостійна робота здобувачів вищої освіти.

Відповідно до вище зазначених форм організації навчання формами контролю засвоєння програми є: самоконтроль, написання модульних контрольних робіт, реферату, виконання індивідуальних практичних завдань та іспит за період вивчення дисципліни.

Контрольні заходи, які проводяться в університеті визначають відповідність рівня набутих студентами знань, умінь та навичок вимогам нормативних документів щодо вищої освіти і забезпечують своєчасне коригування навчального процесу.

Відповідно до **«Положення про екзамени та заліки у Національному університеті біоресурсів і природокористування України» затвердженого вченою радою НУБіП України 27 грудня 2019 року, протокол № 5**, видами контролю знань здобувачів вищої освіти є поточний контроль, проміжна та підсумкова атестації.

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних, лабораторних 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. Навчальний матеріал дисциплін, які викладаються протягом одного семестру – осіннього чи весняного, поділяється лекторами на *два-три змістові модулі*.

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, колоквіуму, результату експерименту, що можна оцінити чисельно, розрахункової чи розрахунково-графічної 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.

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

$$R_{\text{НР}} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{\text{ЗМ}} \cdot K^{(1)}_{\text{ЗМ}} + \dots + R^{(n)}_{\text{ЗМ}} \cdot K^{(n)}_{\text{ЗМ}})}{K_{\text{дис}}}, \quad (1)$$

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

n – кількість змістових модулів;

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

$K_{\text{дис}} = K^{(1)}_{\text{ЗМ}} + \dots + K^{(n)}_{\text{ЗМ}}$ – кількість кредитів ЄКТС (або годин), передбачених робочим навчальним планом для дисципліни у поточному семестрі. Формулу (1) можна спростити, якщо прийняти $K^{(1)}_{\text{ЗМ}} = \dots = K^{(n)}_{\text{ЗМ}}$. Тоді вона буде мати вигляд:

$$R_{\text{НР}} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{\text{ЗМ}} + \dots + R^{(n)}_{\text{ЗМ}})}{n}. \quad (2)$$

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.

Рейтинг з додаткової роботи додається до рейтингу з навчальної і не може перевищувати 20 балів. Він визначається лектором і надається здобувачам вищої освіти рішенням кафедри за виконання робіт, які не передбачені навчальним планом, але сприяють підвищенню рівня їх знань з дисципліни.

Максимальна кількість балів (20) надається здобувачу вищої освіти за:

- отримання диплому I-го ступеню переможця студентської наукової конференції навчально-наукового інституту чи факультету (коледжу) з відповідної дисципліни;
- отримання диплому переможця (I, II чи III місце) II-го етапу Всеукраїнської студентської олімпіади з дисципліни чи спеціальності (напряму підготовки) у поточному навчальному році;
- отримання диплому (I, II чи III ступеню) переможця Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з відповідної дисципліни у поточному навчальному році;
- авторство (співавторство) у поданій заявці на винахід чи отриманому патенті України з відповідної дисципліни;

- авторство (співавторство) у виданій науковій статті з відповідної дисципліни;

- виготовлення особисто навчального стенду, макету, пристрою, приладу; розробка комп'ютерної програми (за умови, що зазначене використовується в освітньому процесі при викладанні відповідної дисципліни).

Рейтинг штрафний не перевищує 5 балів і віднімається від рейтингу з навчальної роботи. Він визначається лектором і вводиться рішенням кафедри для здобувачів вищої освіти, які невчасно засвоїли матеріали змістових модулів, не дотримувалися графіка роботи, пропускали заняття тощо.

Підсумкова атестація включає семестрову та державну атестацію здобувачів вищої освіти.

Семестрова атестація проводиться у формах семестрового екзамену або семестрового заліку з конкретної навчальної дисципліни.

Семестровий екзамен (далі – **екзамен**) – це форма підсумкової атестації засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичного та практичного матеріалу з навчальної дисципліни за семестр.

Семестровий залік (далі – **залік**) – це форма підсумкової атестації, що полягає в оцінці засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичного та практичного матеріалу (виконаних ним певних видів робіт на практичних, семінарських або лабораторних заняттях та під час самостійної роботи) з навчальної дисципліни за семестр.

Диференційований залік – це форма атестації, що дозволяє оцінити виконання та засвоєння здобувачем вищої освіти програми навчальної чи виробничої практики, підготовки та захисту курсової роботи (проекту).

Здобувачі вищої освіти зобов'язані складати екзамени і заліки відповідно до вимог робочого навчального плану у терміни, передбачені графіком освітнього процесу. Зміст екзаменів і заліків визначається робочими навчальними програмами дисциплін.

10. Розподіл балів, які отримують студенти

Оцінювання знань студента відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національні оцінки згідно з табл. 1 «Положення про екзамени та заліки у НУБіП України» (наказ про уведення в дію від 27.12.2019 р. № 1371).

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):

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

11. Методичне забезпечення

1. Робоча програма навчальної дисципліни «Стратегічне управління».

2. 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. Драгнєва, З. П. Борецька]: Монографія. К.: Редакційно-видавничий центр НУБіП України, 2014. 367 с.

3. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Словник-довідник з менеджменту. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 480 с.

4. 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.

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

6. Горьовий В. П., Гоголя О. П., Харченко Г. А. Менеджмент і адміністрування. Практикум: навчальний посібник для підготовки фахівців спеціальності «Менеджмент». Київ: ЦП «Компринт», 2018. 305 с.

7. Гоголя 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.

8. Електронний навчальний курс

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

12. Рекомендована література

Основна:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Издательство Питер, 2003. 416 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М: Экономика, 2003. 308 с.
3. Василенко В. О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. 2-ге вид., виправл. і допов. К. : Центр навч. л-ри, 2004. 400 с.
4. Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Гардарика, 2000. 296 с.
5. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Тернопіль. ФОП «Паляниця В.А.», 2016. 152 с.
6. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
7. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] Х. : Консум, 2004. 208 с.
8. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравелла, 2008. 480 с.
9. Кайлюк Є.М., Андреева В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.
10. Карлоф Б. Деловая стратегия. М.: Экономика, 2002. 452 с.
11. Курбатов В. И. Стратегия делового успеха. Ростов-на-Дону. Фенікс, 2004. 214 с.
12. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. Донецьк: Вид-во ДУЕП, 2007. 332 с.
13. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: ТОВ «УВПК ЕксОб». 2002. 560 с.
14. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навч. посібник для студ. вищих навч. закл. К.: Кондор, 2003. 194 с.
15. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія. К. : Логос, 2006. 568 с.
16. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.
17. Порохня В. М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2012. 224 с.
18. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. 2-е вид., допов. Л.: Новий Світ-2000; Альтаїр-2002, 2003. 272 с.
19. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. К. : КНТЕУ, 2004. 346 с.
20. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.
21. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. М.: Издательство «Бизнес-школа Интел Синтез», 2004. 670 с.
22. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., переробл. і допов. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

Додаткова (сучасні популярні видання):

1. Батирев М. 45 татуювань менеджера. Правила керівника. Х.: «Фабула». 2017. 304 с.
2. Гарніш В. Масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків, К.: «Наш формат». 2018. 328 с.
3. Дергунов Т. Формула менеджмента. Практическое пособие начинающего руководителя. Москва. «Манн, Иванов и Фербер». 2014. 224 с.
4. Кові Стівен. Спершу найважливіше. Х. «Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля». 2018. 384 с.
5. Коллінз Дж. От хорошего к великому. Москва. «Манн, Иванов и Фербер». 2016. 320 с.
6. Коллінз Дж., Хансен М. Величні за власним вибором. Невідомість, безлад та успіх - чому деякі процвітають усупереч всьому. К.: «Наш формат». 2011, 2016. 384 с.
7. Кусумано М.А., Йоффі Д.Б. Стратегії геніїв. Х.: «Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля». 2017. 474 с.
8. Лейнванд П., Мейнарді Ч. Стратегія, що працює. Як передові компанії долають розрив між стратегією та її реалізацією. Х. «Фабула». 2019. 256 с.
9. Ламбен Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2011. <https://altairbook.com/books/223733520-menedjment-orientirovanny-na-rynok.html>
10. Лефлі А., Мартін Р. Безпрограшна стратегія. Як уникнути промахів у бізнесі. К.: «Наш формат». 2018. 256 с.
11. Моборн Р. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Х. «Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля» 2018. 288 с.
12. Нестеров Ф. Fast-менеджмент. Управлять — это просто, если знаешь как. Санкт-Петербург «Питер». 2012. 272 с.
13. Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія. Х. «Фабула». 2019. 324 с.
14. Форд Г. Моє життя та робота. Пер. з англійської Уляни Джаман. К.: Наш Формат, 2015. 384 с.
15. Фрідман О. Вы или вас. Профессиональная эксплуатация подчиненных. Регулярный менеджмент для рационального руководителя. К.: «Добра книга». 2019. 496 с.
16. Чжуо Дж. Становлення менеджера. Book Chef, Форс. 2020. 352 с.
17. Якокка Лі. Кар'єра менеджера. Мінськ: Попурі. 2001. 416 с.

Додаткова:

1. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / Державна податкова адміністрація України; Національна академія держ. податкової служби України. Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2007. 174с.

2. Богатирьова Л. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. з курсу «Стратегічний менеджмент». Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова. Одеса: ОНАЗ, 2004. 146 с.
3. Веснин В. Р. Стратегическое управление. М.: ТК Велби, 2006. 328 с.
4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, процесс: 2-е изд. Учебник. М.: «Фирма Гардарика», 2001. 416 с.
5. Виханский О. С. Стратегическое управление. Учебник. М.: МГУ, 1995. 367 с.
6. Волков В. В., Корнійчук В. П., Хом'як К. Д. Стратегічний підприємницький менеджмент. К. 2006. 39 с.
7. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. Київський національний економічний ун-т. К., 2000. 360 с.
8. Гончарова С. Ю., Отенко І. П. Стратегічне управління: Навч. посібник. Харківський національний економічний ун-т. Х.: ХНЕУ, 2004. 164 с.
9. Грішнова О. А., Науменко А. В. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства. *Економіка и управление*. 2010. № 2. С. 33-38.
10. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей / Пер. с англ. М.: Вильямс, 2003. 368 с.
11. Дмитриев А. Ю. Взаимосвязь стратегического и оперативного управления. *Moscow Business School. Leadership energy* [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://www.dekanblog.ru>
12. 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. 152 с.
13. Друкер П. Як забезпечити успіх в бізнесі: *Новаторство і підприємництво*. Пер. з англ. В.С. Гуля. К.: Україна, 1994. 319 с.
14. Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент: Учебник для студ. вузов. М.: Экономистъ, 2005. 413 с.
15. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2002. 415 с.
16. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика. Київський національний ун-т технологій та дизайну. К. : Знання України, 2005. 250 с.
17. Кудояр О. Ю. Стратегічне управління: Конспект лекцій для студ. екон. спец. Х. : НТУ «ХП», 2004. 56 с.
18. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент. М. : Инфра-М, 2007. 235 с.
19. 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.
20. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: Підруч. для студ. вищ. навч. закл.. К. : Каравела, 2006. 320 с.

21. Мендела І. Я. Стратегічне управління: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. 114 с.
22. Минцберг Г. Стратегический процесс. СПб. : Питер, 2001. 688 с.
23. Пастухова В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : [монографія]. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.
24. 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.
25. Пономаренко В. С., Золотарьов А. М., Ястремська О. М. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах. Х. : ХНЕУ, 2005. 452 с.
26. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства: Навч. посіб. Харківський держ. економічний ун-т. Х. : ХДЕУ, 2002. 640 с.
27. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
28. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів: монографія : у 2 ч. Ч. 1. За ред. В. М. Гейця, А. А. Мазаракі. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 389 с.
29. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посібник. Львів: «Новий Світ-2000», «Альтаір-2002», 2003. 272 с.
30. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
31. Сич Є. М., Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз [Текст] : навч.-метод. посіб. К. : Каравела, 2016. 304 с.
32. Слабковський Ю. М. Стратегічне управління в умовах глобалізації світових ринків. Інститут соціально-економічних проблем «Республіка». К. : НАУ, 2005. 470 с.
33. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с.
34. Стратегический менеджмент: Учеб. пос. под ред. М. А. Чернышева. Ростов: РГУ, 2009. – 265 с.
35. 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]. К.: Редакційно-видавничий центр НУБіП України, 2014. 367 с.
36. Сумцов В. Г., Петров П. Ю. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю: навч. посіб. Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. Луганськ : СХУ ім. В.Даля, 2004. 448 с.
37. Таран О. М. Стратегічне управління: Навч. посібник. Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва. Х., 2004. 143 с.
38. Тищенко О. М., Хміль Т. М., Васирик С. К., Чечетова-Терашвілі Т. М. Стратегічне управління. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2009. 280 с.

39. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов / Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. 576 с.
40. Хмиль Т. М., Василик С. К., Шишмарева Л. О. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Х.: ИД «ИНЖЭК», 2006. 136 с.
41. Хрущ Н. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі. *Фінанси України*. 2008. № 8. с. 45-53.
42. Шелегеда Б. Г., Касьянова Н. В., Берсуцький А. Я. Стратегічне управління потенціалом підприємства. НАН України; Інститут економіки промисловості; Донецький ун-т економіки та права. Донецьк : ДонУЕП, 2006. 219 с.
43. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київський національний економічний ун-т. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 700 с.
44. Щелкунов В. І., Загорулько В. М., Подреза С. М., Кучерук Г. Ю. Стратегічне управління: навчальний посібник. МОН МС України, Національний авіаційний університет. Київ: НАУ, 2012. 352 с.
45. Ястремська О. М. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства: Навч. посібник. Харківський національний економічний ун-т. Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. 191 с.

13. Інформаційні ресурси

1. <https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=99>
2. <http://www.management.com.ua/>
3. Strategic Management Journal <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/10970266>
4. 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>
6. Методика проведення SWOT-аналізу <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/>