

Київський університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління

Кафедра управління


«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Проректор з науково-методичної та
навчальної роботи
_____ О.Б. Жильцов
« _____ » _____ 2023 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

для студентів

спеціальності	073 Менеджмент
освітнього рівня	перший (бакалаврський)
освітньо-професійної програми	073.00.01 Менеджмент організацій



Київ – 2023

Розробник:

Яковенко Ігор Валентинович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління факультету економіки та управління Київського університету імені Бориса Грінченка

Викладач:

Юрченко Юлія Юріївна, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри управління факультету економіки та управління Київського університету імені Бориса Грінченка

Робочу програму розглянуто і затверджено на засіданні кафедри управління
Протокол від 29 серпня 2023 р. № 9


Завідувач кафедри  Оксана МАРУХЛЕНКО
(підпис)

Робочу програму погоджено з гарантом освітньої програми (керівником освітньої програми) 073.00.01 “Менеджмент організацій”
(назва освітньої програми)

28 серпня 2023 р.

Керівник освітньої програми  Олена АКІЛІНА
(підпис)

Робочу програму перевірено
«29» серпня 2023 р.

Заступник декана  Оксана КАЗАК
(підпис)

Пролонговано:

на 20__/20__ н.р. _____ (підпис) _____ (ПІБ), «__» 20__ р., протокол № ____

на 20__/20__ н.р. _____ (підпис) _____ (ПІБ), «__» 20__ р., протокол № ____

на 20__/20__ н.р. _____ (підпис) _____ (ПІБ), «__» 20__ р., протокол № ____

на 20__/20__ н.р. _____ (підпис) _____ (ПІБ), «__» 20__ р., протокол № ____

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни за формами навчання	
	денна	заочна
Вид дисципліни	обов'язкова	-
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська	-
Загальний обсяг кредитів / годин	4 / 120	-
Курс	3	-
Семестр	5	-
Кількість змістових модулів з розподілом	3	-
Обсяг кредитів	4	-
Обсяг годин, в тому числі:		-
Аудиторні	56	-
Модульний контроль	8	-
Семестровий контроль	30	-
Самостійна робота	26	-
Форма семестрового контролю	екзамен	-

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою навчальної дисципліни є послідовне систематичне ознайомлення студентів з основами теорії та практики стратегічного менеджменту, формування системи теоретичних знань і практичних навичок із планування й організації стратегічного менеджменту в умовах ринкової економіки..

Завдання: для досягнення мети поставлено такі основні завдання:

- ознайомлення студентів із сутністю, основними поняттями і категоріями стратегічного менеджменту, еволюцією підходів до формування та реалізації стратегій в процесі стратегічного управління;
- формування розуміння змісту процесів та технології стратегічного менеджменту;
- визначення сутності та класифікації стратегій розвитку організацій;
- засвоєння процесу стратегічного планування;
- набуття теоретичних знань із формування стратегічних цілей, генерування стратегічних альтернатив, визначення стратегічної позиції, питань управління стратегічними змінами;
- набуття практичних навичок з питань оцінки внутрішнього і зовнішнього оточення, визначення стратегічних цілей, розробки стратегії, формування стратегічного плану, оцінки діючої стратегії, її контролю при впровадженні

3. Результати навчання за дисципліною

У результаті вивчення навчальної дисципліни "Стратегічний менеджмент" у студентів формуються наступні компетентності:

Загальні компетентності:

1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу
2. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.
3. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльно.
4. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями

Фахові компетентності

1. Здатність визначати та описувати характеристики організації
2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища
3. Здатність визначати перспективи розвитку організації
4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними
5. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту
6. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом
7. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати управлінські рішення та забезпечувати умови їх реалізації

Мати знання та розуміння

Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства

Забезпечити застосування знань та розумінь через вміння:

Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень

Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації

Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень

Виявляти навички організаційного проектування

Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації

Демонструвати навички аналізу ситуацій та здійснення комунікацій у різних сферах діяльності організації

Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації

4. Структура навчальної дисципліни

№ п/п	Назва змістових модулів, тем	Розподіл годин між видами робіт						
		Усь о	Аудиторна					Самос на
			Лек	Се на	П к т ні	Лабора рні	Індивід льні	
Змістовий модуль 1. Методологічні засади стратегічного менеджменту								
1.	Теоретичні основи стратегічного менеджменту	4	2	2				
2.	Стратегічне управління: сутність, особливості та складові	6	2	2				2
3.	Стратегічний потенціал	6	2	2				2
4.	Досвід і проблеми стратегічного управління в Україні	6	2		2			2
5.	Стратегічний аналіз внутрішнього середовища діяльності	6	2		2			2
	Модульний контроль	2						
	Разом	30	10	6	4			8
Змістовий модуль 2. Формування стратегій та стратегічне планування								
1.	Стратегічний аналіз зовнішнього середовища діяльності	6	2	2				2
2.	Формування місії та стратегічних цілей	6	2	2				2
3.	Формування стратегій організації	6	2		2			2
4.	Сутність і принципи стратегічного планування	6	2		2			2
5.	Цілі сталого розвитку - орієнтир для розроблення проектів стратегічних прогнозних і програмних документів	6	2		2			2
	Модульний контроль	2						
	Разом	32	10	4	6			10
Змістовий модуль 3. Процес реалізації прийнятих стратегій								
1.	Організаційний механізм забезпечення стратегічного управління	6	2	2				2
2.	Фінансово-економічне та інформаційне забезпечення стратегічного управління	6	2	2				2
3.	Соціально - психологічне та кадрове забезпечення стратегічного управління	6	2		2			2
4.	Стратегічний контроль та оцінка реалізації стратегій	6	2		2			2
	Модульний контроль	4						
	Разом	28	8	4	4			8
	Семестровий контроль	30						

Усього	120	28	14	14		26
--------	-----	----	----	----	--	----

1. Програма навчальної дисципліни

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.

Методологічні засади стратегічного менеджменту

Тема 1. Теоретичні основи стратегічного менеджменту

Сутність стратегічного менеджменту та передумови його виникнення. Предмет та об'єкт стратегічного менеджменту.

Місце стратегічного менеджменту в системі управління організацією. Задачі стратегічного управління.

Основні поняття в стратегічному менеджменті: місія, мета, ціль, стратегія, стратегічні рішення, конкурентні переваги, стратегічний потенціал організації, стратегічна одиниця бізнесу, портфель стратегій підприємства.

Еволюція розвитку теорії та практики стратегічного менеджменту: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічне управління.

Теорія стратегічного менеджменту в загальнодержавному, регіональному та галузевому аспектах. Особливості теоретичних підходів до стратегічного менеджменту на підприємствах та в організаціях..

Тема 2. Стратегічне управління: сутність, особливості та складові

Стратегічне управління: сутність поняття, мета, завдання, предмет та принципи.

Основні елементи стратегічного управління: сутність та взаємозв'язок
Концепція стратегічного управління: сутність, елементи, механізм здійснення
Система стратегічного управління та її складові. Процес стратегічного управління .Еволюція стратегічного управління.

Головні складові стратегічного управління: стратегічний аналіз середовища; обґрунтування цілей розвитку підприємства; оцінка та вибір альтернатив розвитку підприємства; формування портфеля стратегій підприємства; процес реалізації стратегії (формування системи відповідальності, оцінка та контроль впровадження). Типи стратегічного управління: характерні особливості, умови застосування.

Порівняльний аналіз стратегічного управління з іншими науковими підходами до управління об'єктами. Моделі стратегічного управління. Імовірні вигоди від застосування стратегічного управління в практичній діяльності організацій. Причини зростання значущості стратегічного управління у ринкових умовах господарювання.

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

Тема 3. Стратегічний потенціал

Поняття стратегічного потенціалу суб'єкта управління. Елементи стратегічного потенціалу організації та фактори впливу на його формування і розвиток.

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

Характеристика ключових компетенцій об'єктів управління та методи їх ідентифікації. Основні способи (механізми) реконфігурації компетенцій. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій об'єкта.

Рутини, їх місце в організаційних процесах та способи трансформації. Вплив змін у стратегічному потенціалі організації на розвиток та зміцнення його конкурентних переваг на ринку.

Тема 4. Досвід і проблеми стратегічного управління в Україні

Особливості розвитку економічної та соціальної сфери України в період до набуття Незалежності. Оцінка позитивних та негативних чинників, що склалися у народногосподарському комплексі України на період початку 90-х років.

Основи побудови стратегії економічного та соціального розвитку в період 90 – х та 2000 – х років. Стратегічні програми розвитку, що приймались органами влади в зазначений період.

Стратегічне значення підписання Угоди між Україною та ЄС. Зміна стратегічних пріоритетів завдяки реалізації цієї Угоди.

Стратегія розвитку країни на сьогоднішньому етапі після 2014 р. Характеристика основних реформ, що проводяться в країні та їх стратегічне значення.

Головні аспекти регіональної стратегії. Зміна стратегічних складових у зв'язку із проведення політики децентралізації. Стратегічні чинники у планах розвитку міста Києва.. ..

.Тема 5. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища діяльності

Поняття внутрішнього середовища організації. Алгоритм стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації: напрямів розвитку бізнесу, функціональних підсистем, основних структурних підрозділів, бізнес - процесів організації. SNW-підхід до аналізу внутрішніх ресурсів організації.

Поняття організації як «відкритої систем». Поняття середовища організації: особливості (невизначеність, складність, динамізм), структура. Поняття проміжного середовища організації. Модель галузевої конкуренції за М. Портером.

Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства. Інструментарій аналізу середовища діяльності організації: матриця SWOT, матриця можливостей, матриця загроз, матриця профілю середовища, PEST- аналіз..

Аналіз досягнутого рівня і перспектив розвитку колективу, виходячи з його стратегічної позиції. Фінансово-економічний аналіз в системі стратегічного аналізу організації. Сценарне планування: процес та ефективність

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Формування стратегій та стратегічне планування

Тема 6. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища діяльності

Зовнішнє середовище організації. Типи зовнішнього середовища підприємства: змінне або нестабільне; вороже; різноманітне; технічно складне. Складові елементи зовнішнього середовища: економічні, політичні, правові, соціально-культурні, природні, географічні, технологічні

Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища. Особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища суб'єктів виробничої та невиробничої сфер діяльності. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства.

Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні об'єктами.

Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища. Стратегічний аналіз галузевого середовища підприємства. Особливості галузевого розвитку у часі. Визначення ключових факторів успіху підприємства залежно від специфіки галузевого середовища.

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

Тема 7. Формування місії та стратегічних цілей

Поняття місії як філософії існування організації: роль в управлінському процесі, особливості та правила визначення.

Вибір місії та правила її формування. Значення місії для організації з орієнтацією на стратегічний розвиток. Девіз та кредо організації.

Система цілей підприємства. Ієрархія цілей. Класифікація стратегічних цілей. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.

Вплив зовнішнього середовища та внутрішніх чинників на формування цілей стратегічного розвитку організації.

Методи формування і аналізу цілей. Критерії оцінки стратегічних цілей організації (циклічність, рівень соціально-економічного розвитку, екологічного впливу, ресурсозбереження, темпи росту, новизна технології, тривалості життєвого циклу попиту і технологій, конкурентоспроможності). Система стратегічних цільових пріоритетів: суть, значення та критерії визначення.

Тема 8. Формування стратегій організації

Суть та класифікація стратегій в теорії управління. Корпоративний, бізнесовий та функціональний рівень стратегії. Види стратегій розвитку бізнесу. Послідовність формування стратегій підприємства.

Стратегічний набір організації та вимоги до нього. Коригування стратегічного набору. Стратегічна прогалина. Загальні, загальноконкурентні,

продуктово-товарні, ресурсні та функціональні стратегії. Можливі проблеми та обмеження на шляху досягнення стратегій. Поняття стратегічної піраміди.

Методи оцінки стратегії. Фактори, що впливають на визначення загальної стратегії розвитку підприємства. Зв'язок загальних стратегій з життєвим циклом підприємства.

Стратегії відносно продукту. Стратегії інтеграції. Стратегії диверсифікації. Конкурентні стратегії підприємства. Фінансова стратегія підприємства. Маркетингова стратегія підприємства

Послідовність формування стратегій: стратегія зростання, підтримки (стабілізації), реструктуризації, скорочення діяльності, ліквідації, комбінації стратегій (для поліпродуктових фірм). Загальноконкурентні стратегії лідирування на основі зниження витрат (цін), диференціації та фокусування.

Ринкові та виробничі характеристики продуктово-товарних стратегій. Портфель підприємства. Діагностика —портфеля підприємства.

Тема 9. Сутність і принципи стратегічного планування

Сутність стратегічного планування. Етапи стратегічного планування. Методи стратегічного планування. Головні переваги стратегічного планування.

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

Довгострокове комплексне планування, орієнтоване на кінцеві результати. Адаптивна складова стратегічного планування. Розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Бар'єри стратегічного планування та заходи щодо їх подолання.

Тема 10. Цілі сталого розвитку - орієнтир для розроблення проектів стратегічних прогнозних і програмних документів

Вибір світовою спільнотою глобальних стратегічних орієнтирів розвитку суспільства.

Сімнадцять стратегічних цілей - як найважливіші напрями діяльності суб'єктів державного управління та господарювання.

Характеристика 169 найважливіших завдань в рамках Цілей сталого розвитку.

УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ №722/2019 Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року.

Врахування індикаторів, що передбачені Цілями сталого розвитку при розробці стратегій підприємств і організацій.

Використання завдань, передбачених Цілями сталого розвитку при взаємодії із органами влади.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. Процес реалізації прийнятих стратегій

Тема 11. Організаційний механізм забезпечення стратегічного управління

Організаційно – правовий механізм реалізації стратегічного управління. Визначення найбільш оптимального співвідношення між статусом, повноваженнями, правами, обов'язками різних суб'єктів для успішної реалізації наміченої стратегії.

Організаційна структура як інструмент стратегічного управління. Типи організаційних структур, особливості застосування різних моделей.

Системи організаційних зв'язків, підпорядкування, звітності, контролю, аудиту, організаційного проектування, правових норм, втілених у внутрішні нормативні документи

Управлінські механізми організаційного забезпечення: а) створення окремого підрозділу для цієї мети, б) делегування таких функцій діючим підрозділам без створення нових, в) комбіновані форми

Підрозділ організації, який має бути відповідальним за реалізацію стратегічного управління – його права, повноваження, статус

Тема 12. Фінансово-економічне та інформаційне забезпечення стратегічного управління

Фінансові чинники реалізації стратегічних завдань. Стратегія цінової політики та політики регулювання витрат. Взаємодія із головними фінансовими ринками – банківською системою, страхуванням, лізингом, іншими для реалізації намічених стратегій.

Встановлення розумних співвідношень між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів, забезпечення високих темпів зростання доходів, проведення оптимальної дивідендної політики

Головні аспекти стратегій отримання доходів та інвестування

Головні аспекти стратегій роботи з фінансовими ринками та стимулювання через участь в доходах

Головні аспекти стратегій ціноутворення та зниження витрат

Можливі інформаційно – аналітичні важелі реалізації стратегічних проєктів

Конкретні елементи інформаційного забезпечення стратегічного управління

Роль інформаційної бази та тих документів, що до неї входять

Тема 13. Соціально-психологічне та кадрове забезпечення стратегічного управління

Формування підрозділів, що займаються стратегічним плануванням. Головні завдання та функції таких підрозділів. Досвід роботи директоратів із стратегічного планування в органах державної влади.

Поняття організаційної культури. Фактори, які впливають на організаційну культуру. Культура і персонал підприємства.

Соціально-психологічне забезпечення. Система соціально-психологічної регуляції організаційної діяльності. Формальні та неформальні відносини

Соціальний аудит. Стратегічна поведінка. Варіанти впливу на формування поведінки групи. Типові мотиватори стратегічної поведінки персоналу підприємства.

Ієрахічна модель формування стратегічного мислення. Складові і прояви корпоративної культури. Актори формування конструктивної і деконструктивної корпоративної культури. Інформаційне забезпечення стратегічного управління.

Менеджмент персоналу. Головні складові побудови системи управління персоналом з метою реалізації стратегічних планів. Застосування різних моделей – ліберальної, авторитарної, демократичної для побудови ефективної системи.

Тема 14. Стратегічний контроль та оцінка реалізації стратегій

Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства в ринкових умовах господарювання.

Методи оцінювання обраних підприємством стратегій. Критерії та показники ефективності стратегій. 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.

Оцінка ефективності реалізації прийнятих стратегій. Факторний аналіз чинників, що здійснювали вплив на виконання та невиконання стратегічних завдань.

6. Контроль навчальних досягнень
6.1. Система оцінювання навчальних досягнень студентів

Навчальні досягнення студентів із дисципліни «Стратегічний менеджмент» оцінюються за модульно-рейтинговою системою, в основу якої покладено принцип поопераційної звітності, обов'язковості модульного контролю, накопичувальної системи оцінювання рівня знань, умінь та навичок; розширення кількості підсумкових балів до 100.

Розрахунок рейтингових балів за видами поточного (модульного) контролю

вид роботи	максимальна кількість балів за один вид роботи	Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3			
		Кількість одиниць	Максимальна кількість балів	Кількість одиниць	Максимальна кількість балів	Кількість одиниць	Максимальна кількість балів		
1. Відвідування лекцій	1	5	5	5	5	4	4		
2. Відвідування семінарів та практичних	1	5	5	5	5	4	4		
Робота на семінарському ТА практичному занятті	10	5	50	5	50	4	40		
Виконання завдань для самостійної роботи	5	4	20	5	25	4	20		
Виконання модульної роботи	25	1	25	1	25	2	50		
Виконання ІНДЗ	-	-	-	-	-	-	-		
Разом			105		110		118		
Максимальна кількість балів	333								
Розрахунок коефіцієнта	3,33								

6.2. Завдання для самостійної роботи та критерії її оцінювання Теми для самостійного опрацювання

№ з/м	Назва теми	Кількість годин
Модуль 1.	Методологічні засади стратегічного менеджменту	
1.	Тенденції розвитку підходів щодо ролі та застосування стратегічного менеджменту	2
2.	Роль і місце різних органів державної влади в створенні системи стратегічних планів	2
3.	Західні теорії стратегічного менеджменту	2
4.	Глобальні світові стратегії	2
Разом		8
Модуль 2	Формування стратегій і стратегічне планування	
1.	Побудова матриць і моделей для аналізу та оцінки напрямків діяльності	2
2.	Росто-дольова матриця Бостонської консалтингової групи – матриця BCG	2
3.	Діловий комплексний аналіз (проект PIMS)	2
4.	Індикативне стратегічне планування	2
5.	Застосування математичних моделей у стратегічному плануванні	2
Разом		10
Модуль 3	Процес реалізації прийнятих стратегій	
1.	Системи управління персоналом з метою реалізації стратегічних планів.	2
2.	Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін	2
3.	Створення необхідного іміджу для реалізації стратегічних планів	2
4.	Характеристика основних видів реформ в Україні	2
Разом		8
Усього		26

Критерії оцінювання самостійної роботи

Кількість балів	Критерії оцінювання
5	оволодіння теоретичним матеріалом, винесеним на самостійне опрацювання, використання рекомендованої та додаткової літератури; творчий підхід, чітке володіння понятійним апаратом, уміння використовувати отримані знання для виконання конкретних практичних завдань, розв'язання ситуацій.
4-3	засвоєння теоретичного матеріалу з відповідної теми, винесеного на самостійне опрацювання, усвідомлене застосування знань для розв'язання практичних завдань за наявності незначних помилок або неточностей.

2-1	неповне засвоєння матеріалу, винесеного на самостійне опрацювання, недостатнє володіння основними поняттями навчальної дисципліни, недостатнє вміння застосовувати теоретичний матеріал для виконання практичних завдань.
0	матеріал для самостійного опрацювання не засвоєний, відсутні знання основних понять і термінів навчальної дисципліни, невміння застосовувати теоретичний матеріал для виконання практичних завдань.

6.3. Форми проведення модульного контролю та критерії оцінювання

Форма проведення модульного контролю — модульна контрольна робота

Форма проведення — усна, письмова.

Час проведення — 80 хвилин.

Максимальна кількість балів: 25 балів

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи

Кількість балів	Критерії оцінювання
25	В повному обсязі володіє матеріалом, вільно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи обов'язкову та додаткову літературу; стилістично грамотно викладає матеріал.
24-20	Достатньо повно володіє матеріалом, обґрунтовано його викладає, розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Проте виклад окремих питань недостатньо змістовний та аргументований, допущені окремі несуттєві неточності та незначні помилки.
19-15	Загалом володіє навчальним матеріалом, викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури. Допускає окремі суттєві неточності та помилки.
14-10	Володіє навчальним матеріалом не в повному обсязі, викладає його фрагментарно, без обґрунтування, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускає суттєві неточності.
9-5	Частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки.
4-0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

6.4. Форми проведення семестрового контролю та критерії оцінювання

Форма проведення семестрового контролю – екзамен

Умова допуску — виконання всіх видів робіт, визначених у п. 6.1 і отримання від 35 до 60 балів за семестр.

Форма проведення екзамену — письмова

Час проведення — 80 хвилин.

Максимальна кількість балів - 100 балів

Критерії оцінювання

Оцінка	Критерії оцінювання
Відмінно	ставиться за повні та міцні знання матеріалу в заданому обсязі, вміння вільно виконувати практичні завдання, передбачені навчальною програмою; за знання основної та додаткової літератури; за вияв креативності у розумінні і творчому використанні набутих знань та умінь.
Дуже добре Добре	ставиться за вияв студентом повних, систематичних знань із дисципліни, успішне виконання практичних завдань, засвоєння основної та додаткової літератури, здатність до самостійного поповнення та оновлення знань. Але у відповіді студента наявні незначні помилки.
Задовільно Достатньо	ставиться за вияв знання основного навчального матеріалу в обсязі, достатньому для подальшого навчання і майбутньої фахової діяльності, поверхову обізнаність з основною і додатковою літературою, передбаченою навчальною програмою; можливі суттєві помилки у виконанні практичних завдань, але студент спроможний усунути їх із допомогою викладача.
Незадовільно	виставляється студентові, відповідь якого під час відтворення основного програмового матеріалу поверхова, фрагментарна, що зумовлюється початковими уявленнями про предмет вивчення. Таким чином, оцінка «незадовільно» ставиться студентові, який неспроможний до навчання чи виконання фахової діяльності після закінчення ВНЗ без повторного навчання за програмою відповідної дисципліни.

6.5. Орієнтовний перелік питань для контролю

Модуль 1

1. Перерахуйте та поясніть які головні завдання дозволяє вирішити стратегічний менеджмент
2. Поясніть які характерні риси має стратегічно орієнтоване підприємство у порівнянні із таким, що не має стратегічного плану розвитку
3. Які переваги для організації забезпечує стратегічний менеджмент
4. Поясніть у чому головні відмінності стратегії від тактики в аспекті соціально – економічного розвитку
5. Виділіть головні риси стратегічного менеджменту на рівні держави в цілому.
6. Зробіть порівняльну характеристику регіонального та галузевого аспектів стратегічного менеджменту
7. Опишіть особливості побудови стратегічного менеджменту на підприємствах та в організаціях різних видів (бюджетні, виробничі, господарські товариства, малого бізнесу)
8. Покажіть та опишіть логічну послідовність дій при стратегічному управлінні
9. Опишіть приклади як відбувається взаємозв'язок між стратегічним та оперативним управлінням

10. Коротко опишіть головні моделі стратегічного управління
11. Які спільні риси та які особливості відрізняють систему стратегічного управління для організацій, що працюють в умовах ринкових відносин (виробнича сфера), та організацій, що працюють як бюджетні установи (медицина, освіта)
12. Опишіть конкретні критерії якими оцінюється стратегічний потенціал організації
13. Надайте приклади особливостям в оцінці стратегічного потенціалу підприємств та організацій різних сфер економічної діяльності
14. Опишіть на конкретних прикладах зв'язок між стратегічним потенціалом, конкурентними перевагами на ринку та завданнями для стратегічного розвитку
15. Продемонструйте зв'язок між соціально – економічним потенціалом України на період здобуття Незалежності та її стратегією в соціально – економічній сфері в наступні роки
16. Проілюструйте головні зміни в стратегії розвитку України, які відбувалися в період із 1991 року
17. Обґрунтуйте стратегічні переваги підписання Угоди між Україною та ЄС по конкретним напрямам
18. Які нові стратегічні напрями були запроваджені після 2014 року
19. Охарактеризуйте стратегічні напрями розвитку держави, спираючись на урядові документи
20. Які головні аспекти регіональної стратегії і які зміни стратегічних складових відбуваються у зв'язку із проведення політики децентралізації
21. Опишіть послідовний алгоритм аналізу внутрішнього середовища об'єкта управління
22. Опишіть всі складові поняття «відкрита система», проілюструвавши це на конкретному прикладі щодо умовного об'єкта управління
23. Покажіть приклад SWOT аналізу для конкретного прикладу щодо умовного об'єкта управління будь – якої сфери діяльності
24. Якими компонентами визначається фінансовий стан, опишіть їх застосування
25. Якими компонентами визначається перспективи розвитку продажів продукції чи послуг, опишіть їх застосування
26. На прикладі будь – якої організації чи підприємства (умовний приклад) опишіть які компоненти характеризують його внутрішнє середовище
27. На прикладі будь – якої організації чи підприємства (умовний приклад) опишіть різні моделі організаційної структури та дайте їм характеристики
28. На конкретних прикладах проілюструйте такі важелі як матриця SWOT, матриця можливостей та загроз, матриця профілю середовища, PEST- аналіз
29. Покажіть особливості стратегічного управління на регіональному рівні в умовах проведення реформи децентралізації
30. Покажіть конкретні приклади впливу державних рішень на формування стратегічного розвитку

Модуль 2

1. Опишіть послідовний алгоритм аналізу зовнішнього середовища об'єкта управління
2. На прикладі будь – якої організації чи підприємства (умовний приклад) охарактеризуйте складові елементи зовнішнього середовища: економічні, політичні, правові, соціально-культурні, природні, географічні, технологічні
3. Зробіть порівняльний аналіз особливостям стратегічного аналізу зовнішнього середовища суб'єктів виробничої та невиробничої сфер діяльності
4. Опишіть, застосовуючи конкретні приклади, підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища
5. Покажіть особливості висновків щодо аналізу зовнішнього середовища в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації
6. Опишіть, застосовуючи конкретні ілюстрації, що таке галузеве і регіональне середовища та їх вплив на стратегію розвитку
7. Приклади взаємодії елементів внутрішнього та зовнішнього середовища при формування стратегії
8. Покажіть на прикладі організацій та підприємств різних сфер діяльності реалізацію понять місія, кредо, девіз
9. На прикладі будь – якої організації чи підприємства (умовний приклад) дайте перелік та коротку характеристику можливих цілей їх розвитку
10. Проілюструйте на прикладах як впливають чинники зовнішнього та внутрішнього середовища на формування цілей і місії
11. Покажіть на прикладах вплив таких чинників як циклічність, рівень соціально-економічного розвитку, екологічний вплив, ресурсозбереження, темпи росту, новизна технології, тривалість життєвого циклу попиту і технологій, конкурентоспроможність на оцінку обґрунтованості стратегічних цілей організації
12. На прикладі будь – якої організації чи підприємства (умовний приклад) покажіть модель стратегічної програми, включаючи місію, цілі, ризики, враховуючи аналіз потенціалу, внутрішнього і зовнішнього середовища
13. Опишіть послідовний алгоритм формування стратегії суб'єкта управління на прикладі на конкретному прикладі
14. Опишіть приклади двох альтернативних стратегій для одного суб'єкта управління
15. Покажіть, ілюструючи прикладами, що таке стратегічна піраміда
16. Покажіть на конкретних прикладах різні підвиди стратегій: загальні, загально конкурентні, продуктово-товарні, ресурсні та функціональні
17. Опишіть на конкретному прикладі маркетингову конкурентну стратегію
18. Опишіть на конкретному прикладі фінансову стратегію
19. Покажіть як проводити діагностику портфелю підприємства з метою формування стратегії
20. Дайте порівняльну характеристику обставин та ситуацій через які організація має вибирати наступні стратегії - зростання, підтримки (стабілізації), реструктуризації, скорочення діяльності, ліквідації
21. Покажіть у вигляді порівняльного аналізу відмінності стратегічного плану від

інших видів

22. Покажіть на прикладі взаємозв'язок основних показників стратегічного плану із вибраною місією, цілями, стратегією
23. Охарактеризуйте можливі бар'єри стратегічного планування та приведіть приклади заходів для їх подолання
24. Опишіть на прикладі кожен із етапів стратегічного планування
25. Покажіть чим відрізняється прогноз від стратегічного плану, ілюструючи це на конкретному прикладі
26. Покажіть яким чином показники стратегічного плану використовуються при подальшому формуванні перспективних, середньострокових та поточних планів
27. Покажіть як здійснюється стратегічна оцінка потреби в кадрах і як вона забезпечується завдяки розробці відповідного плану
28. Покажіть як здійснюється стратегічна оцінка потреби в фінансових ресурсах і як вона забезпечується завдяки розробці відповідного плану
29. Дайте характеристику моделей стратегічного планування: на основі «стратегічної прогалини»; орієнтованої на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства; що базується на урахуванні ринкових переваг
30. Опишіть на прикладах особливості побудови системи стратегічного планування на підприємствах з різними формами власності, галузевої належності, різних за масштабами та рівнем спеціалізації виробництва

Модуль 3

1. Охарактеризуйте підрозділ організації, який має бути відповідальним за реалізацію стратегічного управління – його права, повноваження, статус
2. Покажіть на прикладах відповідність різних типів організаційних структур суб'єктів управління різним видам стратегій
3. Охарактеризуйте, ілюструючи прикладами, як впливають на реалізацію стратегічних завдань фінансові чинники, зокрема стратегія цінової політики та політики регулювання витрат
4. Продемонструйте на прикладах зв'язок реалізації прийнятої стратегії із взаємодією головними фінансовими ринками – банківською системою, страхуванням, лізингом, іншими
5. Покажіть зв'язок системи підготовки кадрів із реалізацією прийнятих стратегій, які навчальні дисципліни відповідають таким завданням
6. Які конкретні складові соціально-психологічного забезпечення можна виділити як чинники, що сприяють виконанню стратегічних планів
7. Опишіть які конкретні мотиватори потрібні для направлення роботи персоналу на реалізацію стратегічних завдань
8. Покажіть конкретні елементи корпоративної культури, які відповідають програмам реалізації стратегічних планів
9. Охарактеризуйте конкретні елементи інформаційного забезпечення стратегічного управління
10. Охарактеризуйте на конкретних прикладах головні складові конкурентного

середовища, які мають вплив на стратегію розвитку суб'єктів

11. Опишіть на конкретних прикладах ті складові, які надають конкурентну перевагу при реалізації стратегій
12. Покажіть можливі механізми формування та розвитку конкурентних переваг
13. Як проводити аналіз конкурентів, визначаючи їх стратегічні групи при реалізації стратегій
14. Дайте характеристику із ілюстрацією конкретними прикладами системі стратегічного контролю
15. Покажіть на прикладах систему оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії
16. Дайте характеристику системі зворотного зв'язку в процесі стратегічного управління
17. Опишіть можливі інформаційно – аналітичні важелі реалізації стратегічних проектів
18. Приведіть на прикладі окремої галузі чи виду виробництва критерії та показники ефективності стратегій
19. На конкретному прикладі проведіть факторний аналіз чинників, що здійснювали вплив на виконання та невиконання стратегічних завдань.
20. Опишіть які елементи стратегічного планування Ви застосували у своїй випускній роботі
21. Охарактеризуйте стратегічну програму як інструмент реалізації стратегії..
22. Опишіть методи розрахунку показників стратегічного плану та проведіть такі розрахунки на умовних прикладах
23. Побудуйте організаційну структуру матричного типу на конкретному умовному прикладі
24. Підготуйте проект розпорядчого документу щодо створення групи для розробки стратегії та її завдань і повноважень
25. Покажіть на прикладах відмінності стратегічних планів та програм
26. Побудуйте програму моніторингу виконання стратегічного плану, передбачивши етапи та порядок звітності
27. Опишіть алгоритм (можливі етапи) проведення корекції розробленого стратегічного плану
28. Розпишіть персональну відповідальність у вигляді завдань за головними менеджерами організації: по фінансам, персоналу, продажам і маркетингу, розвитку іновачій
29. Покажіть приклад персонального стратегічного завдання працівника (його фах за Вашим вибором)
30. Покажіть на прикладі реформи децентралізації як ув'язується стратегія розвитку організації із стратегією розвитку регіону

6.6. Шкала відповідності оцінок

Оцінка	Кількість балів
Відмінно	100-90
Дуже добре	82-89
Добре	75-81
Задовільно	69-74
Достатньо	60-68
Незадовільно	0-59

6. Навчально-методична картка дисципліни

Разом: 120 год., лекції – 28 год., семінарські заняття – 14 год., практичні заняття – 14 год., самостійна робота – 26 год.,
модульний контроль – 8 год.

Тиждень	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	IX	X	XI	XII	
Модулі	Змістовий модуль I					Змістовий модуль II					Змістовий модуль III				
Назва Модуля	Методологічні засади стратегічного менеджменту					Формування стратегій та стратегічне планування					Процес реалізації прийнятих стратегій				
Кількість балів за модуль	66					99					100				
Лекції	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Теми Лекцій	Тема 1. Теоретичні основи стратегічного менеджменту	Тема 2. Стратегічне управління: сутність, особливості та складові	Тема 3. Стратегічне планування	Досвід і пропозиції стратегічного управління в Україні	Стратегічний аналіз внутрішнього середовища діяльності	Тема 4. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища	Тема 5. Формування місії та стратегічних цілей	Тема 6. Формування стратегічного планування	Сутність і принципи стратегічного планування	Цілі сталого розвитку - орієнтир для розроблення проектних стратегічних прогнозних і програмних документів	Тема 7. Організаційний механізм забезпечення стратегічного управління	Тема 7. Фінансово-економічне та інформаційне забезпечення стратегічного управління	Тема 8. Соціально-психологічне та кадрове забезпечення стратегічного управління	Тема 9. Стратегічний контроль та оцінка реалізації стратегій	

Практичні та семінарські	Тема 1. Теоретичні основи стратегічного менеджменту	Тема 2. Стратегічне управління: сутність, особливості та складові	Тема 3. Стратегічний процес	Досвід і проблими стратегічного управління: особливості в Україні	Стратегічний аналіз внутрішнього середовища діяльності	Тема 4. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища діяльності	Тема 5. Формування місії та стратегічних цілей	Тема 6. Формування стратегічної організації	Сутність і принципи стратегічного планування	Цілі сталого розвитку - орієнтир для розроблення проєктів стратегічних прогностичних програмних документів	Тема 7. Організаційний механізм забезпечення стратегічного управління	Тема 7. Фінансово-економічна інформаційне забезпечення стратегічного управління	Тема 8. Соціально-психологічне та кадрове забезпечення стратегічного управління	Тема 9. Стратегічний контроль та оцінка реалізації стратегій	
Самостійна робота	-	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Види поточного контролю	Модульна контрольна робота 1 (25 балів)					Модульна контрольна робота 2 (25 балів)					Модульна контрольна робота 3 (25 балів)				
Загалом	333														
Підсумковий контроль	40														

8. Рекомендовані джерела

Основна

1. Буднік, М.М. Стратегічне управління : навчальний посібник / М. М. Буднік, Г. С. Невертій, Н. М. Курилова ; Міністерство освіти і науки України, Київський національний торговельно-економічний університет, Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ. Київ : Кондор, 2020. 289 с. *(Бібліотека Київського університету імені Бориса Грінченка)*
2. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: практикум: навчальний посібник / Н. Тарнавська, О. Напора. Тернопіль : Карт-бланш ; Київ : Кондор, 2011. 287 с. *(Бібліотека Київського університету імені Бориса Грінченка)*
3. Осовська, Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: навчальний посібник / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. Київ : Кондор, 2012. 193 с. *(Бібліотека Київського університету імені Бориса Грінченка)*
4. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія / Н.Л. Правдюк, І.М. Лепетан, К.В. Бурко. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с
5. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами» [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
6. Сумець, О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
7. Чемберс, Дж. Від крапки до крапки. Уроки лідерства у світі стартапів = Connecting Dots / Дж. Чемберс, Д. Брейді ; перекладач Р. Клочко. Київ : КМ-БУКС, 2020. 334 с. *(Бібліотека Київського університету імені Бориса Грінченка)*
8. Череп А. В. Стратегічне планування і управління: навч. посіб. Для студ. вищ. навч. закл. : рекомендовано М-вом освіти і науки України. К.: Кондор, 2011. 333 с. *(Бібліотека Київського університету імені Бориса Грінченка)*.

Додаткова

1. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія / [В. М. Андрієнко та ін.] ; Донецький нац. ун-т. Донецьк : ДонНУ, 2012. 155 с.
2. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник / І.А. Ігнат'єва. К: Каравела. 2015. 464 с.
3. Назаренко І. М. Наукові концепції розвитку стратегічного менеджменту: сутність, призначення та перспективи / І. М. Назаренко // Науковий вісник Ужгородського університету : Серія Економіка. 2014. . Випуск 1 (42). С. 53 – 58.
4. Порохня В.М. Стратегічне управління : навч. посібник / В.М. Порохня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко. К. : Центр навч. л-ри, 2012. 224 с.
5. Райковська І. Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти / І. Т. Райковська // Вісник ЖДТУ : Серія Економічні науки. 2015. №3 (73). С.106.

6. Свірідова С.С. Проблеми стратегічного управління підприємством / С. С. Свірідова, Стойловська О. М. // Вісник Хмельницького національного університету : Серія Економічні науки. 2014. №6. Т. 4. С. 292.

7. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М.П., [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задоржна та ін.] К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

9. Додаткові ресурси

1.Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>

2.Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>

3. Strategy+business.com. URL: <https://www.strategy-business.com/>

4. ЕНК «Стратегічний менеджмент». Дистанційне навчання. Електронний навчальний курс [Електронний ресурс] / Київський університет імені Бориса Грінченка. 2022. Режим доступу: <https://elearning.kubg.edu.ua/course/view.php?id=21716>