



**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРАВА  
ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ  
КАФЕДРА АНАЛІТИЧНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС  
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

*Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)*

*Галузь знань 07 Управління та адміністрування*

*Спеціальність 073 «Менеджмент»*

*Освітня програма «Фінансово-економічна безпека та ризик-менеджмент»*

*Статус навчальної дисципліни обов'язкова*

*Мова навчання українська*

**Дніпро – 2024**

### РЕЦЕНЗЕНТИ:

**Анжела ЧЕРЧАТА**, т.в.о. завідувача кафедри економіки, менеджменту та підприємництва Придніпровської державної академії будівництва та архітектури, кандидат економічних наук, доцент;

**Андрій ЛОЩЕНКО**, керівник відділу фінансово-економічної безпеки ТОВ «БРІКСТЕХ».

### УКЛАДАЧІ:

**Дмитро КОЗЕНКОВ**, завідувач кафедри управління і адміністрування Українського державного університету науки і технологій, кандидат економічних наук, професор;

**Надія ФІСУНЕНКО**, завідувач кафедри аналітичної економіки та менеджменту Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ, кандидат економічних наук;

**Тетяна АЛЬОШИНА**, професор кафедри аналітичної економіки та менеджменту Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ, кандидат економічних наук, доцент;

**Олександр СИДОРОВ**, доцент кафедри аналітичної економіки та менеджменту Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ, кандидат економічних наук.

**С 83 Козенков Д. Є., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Сидоров О. А.**  
Навчально-методичний комплекс з навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» для здоб. вищ. освіти спец. 073 «Менеджмент» ден. та заоч. форм навч. Дніпро : ДДУВС, 2024. 48 с.

У навчально-методичному комплексі представлені основні поняття, терміни та теми з дисципліни «Стратегічний менеджмент», програма навчальної дисципліни, робоча програма дисципліни, силабус, методичні рекомендації для підготовки до семінарських, практичних завдань та методичні рекомендації до самостійної та індивідуальної роботи здобувачів вищої освіти, надані тестові завдання для перевірки знань студентів, критерії поточного та підсумкового контролю, а також перелік рекомендованих джерел.

Навчально-методичний комплекс розроблено для поглибленого засвоєння здобувачами вищої освіти необхідних теоретичних знань з дисципліни та набуттю умінь аналізу ефективності функціонування систем, розробки ефективних управлінських рішень.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	5
РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	7
СИЛАБУС.....	16
ПЛАНІ ПРАКТИЧНИХ І СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ.....	24
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО СЕМІНАРСЬКИХ І ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	27
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	34
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ.....	40
ІНФОРМАЦІЙНЕ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	46

## ВСТУП

Сучасні тенденції розвитку української економіки вимагають від сучасних керівників формування таких стратегій, які б дозволили підтримувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковому періоді. Відповідні тенденції спонукають до формування в процесі навчання нових нестандартних компетенцій управлінців усіх рівнів, націлюючи останніх на формування ініціативних особистостей з креативним типом мислення та самостійністю у прийнятті рішень. Одним з освітніх компонентів, який забезпечує формування відповідних компетенцій у майбутніх керівників, є дисципліна «Стратегічний менеджмент».

Стратегічний менеджмент є наукою про ефективну управлінську діяльність в умовах динамічних змін ринкового середовища. Стратегічний підхід до управління дає змогу оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище організації, сформулювати стратегію подальшої діяльності, визначити пріоритетні напрямки розвитку, скоординувати діяльність та переорієнтувати мислення керівників всіх рівнів, визначити вектор діяльності персоналу для підвищення конкурентоспроможності соціально-економічних структур.

**Метою навчально-методичного комплексу до навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» є забезпечення здобувачів вищої освіти науково-методичним матеріалом щодо основних уявлень про структуру дисципліни, її місця в структурно-логічній схемі економічних наук, тематичного забезпечення теоретичних знань щодо сутності основ, теорії та практики стратегічного менеджменту, а також методичних вказівок для формування умінь та навичок щодо розробки та реалізації стратегії організації, формування стратегічного набору та проведення стратегічного аналізу для ефективного планування та управління.**

**Завданням навчально-методичного комплексу до навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» є:**

- висвітлення структурно-логічної схеми змісту тем лекцій для здобуття переліку компетентностей, які будуть формуватися на заняттях;
- надання переліку питань, задач, проблемних ситуацій, матеріалів лекційного контролю для формування практичних навичок у здобувачів вищої освіти;
- надання методичних рекомендацій для підготовки здобувачів до самостійної та індивідуальної роботи ;
- надання тестових завдань для самопідготовки здобувачів з тем лекцій та питань для контролю (самоконтролю) здобувачів;
- надання списку основної і додаткової літератури до дисципліни.

Навчально-методичний комплекс спрямований на допомогу здобувачам вищої освіти кафедри аналітичної економіки та менеджменту Навчально-наукового інституту права та інноваційної освіти, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент» у засвоєнні необхідних теоретичних знань з дисципліни, набутті навичок щодо механізму формування, реалізації та практичного використання теоретичних знань з дисципліни «Стратегічний менеджмент» в управлінні організацією та формування ефективних стратегій подальшого розвитку бізнес-одиниць.

## ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Метою вивчення навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» є формування у майбутніх менеджерів теоретичних знань з питань стратегічного менеджменту, інструментарію, методики розроблення стратегій розвитку організації та набуття практичних вмінь і навичок щодо використання концепції стратегічного управління в діяльності підприємства.

Вивчення дисципліни забезпечує формування компетентностей за освітньою програмою:

**Інтегральна компетентність** – здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

### **Загальні компетентності:**

ЗК4 – Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях

ЗК15 – Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

### **Спеціальні компетентності:**

СК3 – Здатність визначати перспективи розвитку організації

СК5 – Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту

СК11 – Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

**Пререквізити:** Менеджмент і адміністрування, Методи прийняття управлінських рішень, Ризик-менеджмент

### **Програмні результати навчання:**

ПРН3 – Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН4 – Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН5 – Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН9 – Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН11 – Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН12 – Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

### **Зміст програмного матеріалу**

Тема 1. Теоретичні основи стратегічного менеджменту.

Тема 2. Організація як об'єкт стратегічного менеджменту.

Тема 3. Поняття, типологія та особливості формування стратегії.

Тема 4. Система стратегічного менеджменту.

Тема 5. Стратегічне управління та стратегічного планування у системі стратегічного менеджменту.

Тема 6. Стратегічний аналіз як інструмент стратегічного менеджменту

Тема 7. Особливості стратегічного менеджменту організації в умовах війни та повоєнного відновлення.

#### **Рекомендована література:**

1. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Львів : НУ «ЛП», 2016. 424 с.

2. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

3. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.

4. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. та ін. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2016. 376 с.

5. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: навч. посібник для студ. і аспір. Тернопіль : ТНЕУ, 2009. 635 с.

#### **Інформаційне забезпечення навчальної дисципліни**

##### **Основні нормативні акти:**

1. Конституція України. Прийнята на V сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/254к/96-вр>.

##### **Інтернет-ресурси:**

1. Менеджмент: інтернет-портал для управлінців. URL : <http://www.management.com.ua>.

2. Урядовий портал. URL : <http://www.kmu.gov.ua/control/>

3. Інформаційно-пошукова правова система «Нормативні акти України (НАУ)». URL : <http://www.nau.ua>.

#### **Форми підсумкового контролю**

Для навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» засобами діагностики знань (успішності навчання) виступають: екзамени; заліки; стандартизовані тести; аналітичні звіти, реферати, есе; розрахункові та розрахунково-графічні роботи; презентації результатів виконаних завдань та досліджень; презентації здобувачів та виступи на наукових заходах; розрахункові роботи тощо.

# **РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

## **ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Сутність стратегічного менеджменту. Предмет та об'єкт стратегічного менеджменту. Місце стратегічного менеджменту в системі управління організацією. Основні поняття стратегічного менеджменту.

Передумови виникнення стратегічного менеджменту. Еволюція розвитку теорії та етапи становлення стратегічного менеджменту: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічний менеджмент. Передумови розвитку стратегічного управління на українських підприємствах.

## **ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Поняття організації як «відкритої систем». Закони та принципи організації. Види організацій. Етапи розвитку організації. Поняття середовища організації: особливості (невизначеність, складність, динамізм), структура.

Складові елементи зовнішнього середовища: економічні, політичні, правові, соціально-культурні, природні, географічні, технологічні. Поняття проміжного середовища організації. Модель галузевої конкуренції за М. Портером. Інструментарій аналізу середовища діяльності організації: матриця SWOT, матриця можливостей, матриця загроз, матриця профілю середовища, PEST-аналіз.

## **ТЕМА 3. ПОНЯТТЯ, ТИПОЛОГІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ**

Поняття «стратегія підприємства». Суть та класифікація стратегій в теорії управління. Корпоративний, бізнесовий та функціональний рівень стратегії. Типологія стратегій підприємства та їх характеристика. Еталонні (базові) стратегії розвитку підприємства. Сутність і значення функціональних стратегій. Ресурсні та товарні стратегії. Послідовність формування стратегій підприємства.

## **ТЕМА 4. СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Основні етапи стратегічного менеджменту. Місія підприємства та правила її формування в процесі стратегічного менеджменту. Мета підприємства. Побудова дерева стратегічних цілей. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей. Формування системи стратегічних цілей і завдань. Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства. Обґрунтування цілей розвитку організації. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.

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

## **ТЕМА 5. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Сутність поняття «стратегічне управління». Види стратегічного управління. Управління за допомогою вибору стратегічних позицій. Управління шляхом ранжування стратегічних завдань. Слабкі сигнали і дії фірми. Управління в умовах стратегічних несподіванок.

Сутність, принципи та види стратегічного планування. Види стратегічного планування. Процес стратегічного планування. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві. Стратегічні плани. Стратегічні програми і проекти. Збалансована система показників. Етапи впровадження. Вигоди від використання. Моніторинг у системі стратегічного планування. Особливості стратегічного планування діяльності підприємств.

## **ТЕМА 6. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Особливості стратегічного аналізу середовища підприємств. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства.

Поняття про матричні методи в проведенні портфельного аналізу та його етапи. Матриця методи формування корпоративної стратегії підприємства.

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. Використання «БКГ», «МакКінзі», «Shell»-DPM, моделі ADL та інших для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку/дій на ринку.

## **ТЕМА 7. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Види стратегічної поведінки організації в умовах війни та повоєнного стану. Елементи стратегічної поведінки. Визначення стратегічних потреб підприємства. Аналіз ефективності стратегії українських організацій в контексті забезпечення їх виживання, відновлення та якісного оновлення.

Умови виживання організацій в умовах економіки повоєнного стану. Види стратегій виживання та особливості їх застосування

### **Структура навчальної дисципліни:**

Структура навчальної дисципліни наведена у додатку 1.1., 1.2.  
Додатки 1.1, 1.2. (оновлюється щорічно).



### **Форма підсумкового контролю успішності навчання**

Підсумковий контроль – це перевірка рівня засвоєння знань, навичок, вмінь та інших компетентностей за певний період навчання (навчальний семестр, навчальний рік).

З навчальної дисципліни «*Стратегічний менеджмент*» передбачено:  
для денної форми навчання – екзамен;  
для заочної форми навчання – екзамен.

### **Критерії та засоби оцінювання успішності навчання**

Критерієм успішного проходження здобувачем підсумкового оцінювання може бути досягнення ним мінімальних порогових рівнів оцінок за кожним запланованим результатом навчання навчальної дисципліни.

Мінімальний пороговий рівень оцінки визначається за допомогою якісних критеріїв і трансформується в мінімальну позитивну оцінку використовуваної рейтингової шкали.

Критерії оцінювання аудиторної, самостійної та індивідуальної роботи розроблено кафедрою індивідуально під навчальну дисципліну, з урахуванням загальних критеріїв, визначених Положенням про організацію освітнього процесу у Дніпропетровському державному університеті внутрішніх справ.

### **Критерії оцінювання аудиторної роботи**

<b>БАЛЛИ</b>	<b>ПОЯСНЕННЯ</b>
<b>5</b>	Питання, винесені на розгляд, засвоєні у повному обсязі; на високому рівні сформовані необхідні практичні навички та вміння; всі навчальні завдання, передбачені планом заняття, виконані в повному обсязі. Під час заняття продемонстрована стабільна активність та ініціативність. Відповіді на теоретичні питання, розв'язання практичних завдань, висловлення власної думки стосовно дискусійних питань ґрунтується на глибокому знанні чинного законодавства, теорії та правозастосовної практики
<b>4</b>	Питання, винесені на розгляд, засвоєні у повному обсязі; в основному сформовані необхідні практичні навички та вміння; всі передбачені планом заняття навчальні завдання виконані в повному обсязі з неістотними неточностями. Під час заняття продемонстрована ініціативність. Відповіді на питання, розв'язання практичних завдань, висловлення власної думки стосовно дискусійних питань переважно ґрунтується на знанні чинного законодавства, теорії та правозастосовної практики
<b>3</b>	Питання, винесені на розгляд, у цілому засвоєні; практичні навички та вміння мають поверхневий характер, потребують подальшого напрацювання та закріплення; навчальні завдання, передбачені планом заняття, виконані, деякі види завдань виконані з помилками

<b>2</b>	Питання, винесені на розгляд, засвоєні частково, прогалини у знаннях не носять істотного характеру; практичні навички та вміння сформовані недостатньо; більшість навчальних завдань виконано, деякі з виконаних завдань містять істотні помилки, які потребують подальшого усунення
<b>1</b>	Курсант, студент, слухач не готовий до заняття, не знає більшої частини програмного матеріалу, з труднощами виконує завдання, невпевнено відтворює терміни і поняття, що розглядалися під час заняття, допускає змістовні помилки, не володіє відповідними вміннями і навичками, необхідними для розв'язання професійних завдань
<b>0</b>	Відсутність на занятті

**Критерії оцінювання самостійної роботи здобувачів  
денної форми навчання**

<b>БАЛИ</b>	<b>ПОЯСНЕННЯ</b>
11-15	Питання, винесені на самостійну роботу, засвоєні у повному обсязі; на високому рівні сформовані необхідні практичні навички та вміння; всі завдання, передбачені самостійною роботою, виконані в повному обсязі. Під час самостійної роботи продемонстрована стабільна активність та ініціативність. Відповіді на теоретичні питання та розв'язання практичних завдань, висловлення власної думки стосовно дискусійних питань ґрунтується на глибокому знанні чинного законодавства, економічної теорії та практики
6-10	Питання, винесені на розгляд, засвоєні у повному обсязі; в основному сформовані необхідні практичні навички та вміння; всі передбачені планом завдання виконані в повному обсязі з неістотними неточностями. Під час самостійної роботи продемонстрована ініціативність. Відповіді на питання, розв'язання практичних завдань, висловлення власної думки стосовно дискусійних питань переважно ґрунтується на знанні чинного законодавства, економічної теорії та практики
1-5	Питання, винесені на розгляд, у цілому засвоєні; практичні навички та вміння мають поверхневий характер, потребують подальшого напрацювання та закріплення; поставлені завдання, передбачені планом самостійної роботи, виконані, деякі види завдань виконані з помилками. Окремі питання засвоєні частково, прогалини у знаннях не носять істотного характеру; практичні навички та вміння сформовані недостатньо; більшість навчальних завдань виконано, деякі з виконаних завдань містять істотні помилки, які потребують подальшого усунення

0	Здобувач не готовий до виконання самостійного завдання, не знає більшої частини програмного матеріалу, з труднощами виконує завдання, допускає змістовні помилки, не володіє відповідними вміннями і навичками, необхідними для розв'язання професійних завдань
---	---

**Критерії оцінювання індивідуальної роботи  
здобувачів денної форми навчання**

<b>БАЛІ</b>	<b>ПОЯСНЕННЯ</b>
11-15	Питання, винесені на самостійну роботу, засвоєні у повному обсязі; на високому рівні сформовані необхідні практичні навички та вміння; всі завдання, передбачені самостійною роботою, виконані в повному обсязі. Під час самостійної роботи продемонстрована стабільна активність та ініціативність. Відповіді на теоретичні питання та розв'язання практичних завдань, висловлення власної думки стосовно дискусійних питань ґрунтується на глибокому знанні чинного законодавства, економічної теорії та практики
6-10	Питання, винесені на розгляд, засвоєні у повному обсязі; в основному сформовані необхідні практичні навички та вміння; всі передбачені планом завдання виконані в повному обсязі з неістотними неточностями. Під час самостійної роботи продемонстрована ініціативність. Відповіді на питання, розв'язання практичних завдань, висловлення власної думки стосовно дискусійних питань переважно ґрунтується на знанні чинного законодавства, економічної теорії та практики
1-5	Питання, винесені на розгляд, у цілому засвоєні; практичні навички та вміння мають поверхневий характер, потребують подальшого напрацювання та закріплення; поставлені завдання, передбачені планом самостійної роботи, виконані, деякі види завдань виконані з помилками. Окремі питання засвоєні частково, прогалини у знаннях не носять істотного характеру; практичні навички та вміння сформовані недостатньо; більшість навчальних завдань виконано, деякі з виконаних завдань містять істотні помилки, які потребують подальшого усунення
0	Здобувач не готовий до виконання самостійного завдання, не знає більшої частини програмного матеріалу, з труднощами виконує завдання, допускає змістовні помилки, не володіє відповідними вміннями і навичками, необхідними для розв'язання професійних завдань

### Для денного навчання

Розрахунок підсумкової оцінки з навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» здійснюється відповідно до формули:

$$П = ПК + Е \leq 100,$$

де ПК – бали за поточний контроль (40-60 балів),

З – бали за результатами складання екзамену

Поточний контроль (ПК)			Підсумковий контроль ЕКЗАМЕН (Е)
Аудиторна робота	Самостійна робота	Індивідуальна робота	
$\leq 30$	$\leq 15$	$\leq 15$	$\leq 40$
$\leq 60$			
<b>Підсумкова оцінка у випадку заліку (П) = ПК + Е <math>\leq 100</math></b>			

### Для заочної форми навчання

Розрахунок підсумкової оцінки з навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» здійснюється відповідно до формули:

$$П = ПК + Е \leq 100,$$

де ПК – бали за поточний контроль (40-60 балів),

З – бали за результатами складання екзамену

Поточний контроль (ПК)			Підсумковий контроль ЕКЗАМЕН (Е)
Аудиторна робота	Самостійна робота	Індивідуальна робота	
$\leq 20$	$\leq 30$	$\leq 10$	$\leq 40$
$\leq 60$			
<b>Підсумкова оцінка у випадку заліку (П) = ПК + Е <math>\leq 100</math></b>			

### Параметри та критерії оцінювання курсових робіт ЄКТС для денної форми навчання

Параметри оцінювання	Діапазон балів	Критерії оцінювання
<b>1. Оцінювання курсової роботи під час рецензування (0-60 балів)</b>		
1.1. Відповідність змісту курсової роботи темі та затвердженому плану; логічність та послідовність викладення матеріалу	0-10	5 – зміст роботи (окремих розділів, підрозділів) частково не відповідає темі та плану (є вужчим або, навпаки ширшим, неконкретним); відсутня або порушується логічність та послідовність викладення матеріалу; 10 – зміст курсової роботи відповідає темі та затвердженому плану; матеріал викладено логічно та послідовно.

Параметри оцінювання	Діапазон балів	Критерії оцінювання
1.2. Правильність визначення мети, завдань, об'єкта та предмета курсової роботи	0-5	0 – неправильно (або частково) визначено мету, завдання, об'єкт та предмет курсової роботи; 5 – правильно визначено мету, завдання, об'єкт та предмет курсової роботи.
1.3. Ступінь розкриття теоретико-правових аспектів проблеми, обраної для дослідження, та коректність використання понятійного апарату	0-10	0 – теоретико-правові аспекти проблеми не розкрито; понятійний апарат не сформовано; 5 – вільне оперування існуючим понятійним апаратом, теоретико-правові аспекти проблеми розкрито частково; 10 – представлено власні підходи до формування понятійного апарату, теоретико-правові аспекти проблеми розкрито.
1.4. Наявність критичних співставлень та узагальнень різних точок зору та підходів до постановки та розв'язання проблеми	0-10	0 – критичні співставлення та узагальнення відсутні; 5 – наведено різні точки зору та підходи до постановки та розв'язання проблеми, але вони не проаналізовані та не супроводжені коректними узагальненнями; 10 – критичні співставлення наявні, проаналізовані автором та супроводжені коректними узагальненнями з визначенням власної позиції.
1.5. Використання в роботі даних щодо практичної діяльності ОВС (статистичні дані, зразки документів, приклади), наявність відповідних додатків	0-10	0 – дані практичної діяльності ОВС в роботі не використані; 5 – додатки є, але вони не знайшли відображення в змістовній частині роботи; 10 – представлені додатки (статистичні дані, зразки документів, приклади) кореспондуються зі змістом курсової роботи.

Параметри оцінювання	Діапазон балів	Критерії оцінювання
1.6. Обсяг та адекватність використання при написанні роботи навчальних, наукових, методичних видань нормативних актів; дотримання етики посилань, правильність їх технічного оформлення	0-10	0 – використано матеріали лише навчальних підручників та посібників (до 15 джерел), етика посилань не дотримана; 5 – використано матеріали навчальних підручників та посібників, періодичних видань (понад 25 джерел), етика та правильність технічного оформлення посилань дотримана частково; 10 – використано матеріали навчальних підручників та посібників, монографій, статистичних збірників та довідників, періодичних видань та мережі Internet (понад 35 джерел), дотримана етика посилань та правильність їх технічного оформлення.
1.7. Відповідність технічного оформлення курсової роботи встановленим вимогам (обсяг роботи; культура мови і письма, акуратність; параметри сторінки; правильність оформлення титульного аркуша; дотримання терміну подання курсової роботи на реєстрацію та рецензування)	0-5	0 – курсова робота оформлена з суттєвими порушеннями встановлених вимог; 5 – курсова робота оформлена з дотриманням встановлених вимог.
<b>2. Оцінювання курсової роботи під час захисту (0-40 балів)</b>		
2.1. Вміння чітко та правильно викласти мету, завдання, об'єкт, предмет та основні результати дослідження	0-10	0 – здобувач неспроможний чітко та правильно викласти мету, завдання, об'єкт, предмет та основні результати дослідження; 5 – здобувач допускає плутанину при викладенні мети, завдання, об'єкта, предмета курсової роботи, не може чітко сформулювати основні результати дослідження; 10 – здобувач чітко та правильно формулює мету, завдання, об'єкт, предмет та основні результати дослідження.

Параметри оцінювання	Діапазон балів	Критерії оцінювання
2.2. Використання додатків при викладенні основних результатів дослідження	0-10	0 – матеріал, викладений в додатках, при доповіді не використано; 10 – доповідь супроводжена посиланнями на використані матеріали практики ОВС.
2.3. Повнота та обґрунтованість відповідей за темою роботи	0-20	0 – здобувач неспроможний надати відповіді на поставлені запитання; 10 – здобувач надає неповні, поверхові, необґрунтовані відповіді на поставлені запитання; 20 – здобувач надає повні відповіді на поставлені запитання, обґрунтовує відповідь посиланням на навчальні видання, нормативні акти.
<p><b>Примітка:</b> При поверненні курсової роботи на доопрацювання можуть застосовуватися штрафні санкції – до 20 балів, на які зменшується загальна напрацьована кількість балів.</p> <p>Підставами для повернення курсової роботи на доопрацювання є:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Невідповідність змісту курсової роботи темі та затвердженому плану.</li> <li>2. Плагіат.</li> </ol>		

Для навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» засобами діагностики знань (успішності навчання) виступають: екзамени; заліки; стандартизовані тести; аналітичні звіти, реферати, есе; розрахункові та розрахунково-графічні роботи; презентації результатів виконаних завдань та досліджень; студентські презентації та виступи на наукових заходах; розрахункові роботи тощо.

# СИЛАБУС

## **Опис навчальної дисципліни**

Дисципліна «Стратегічний менеджмент» для денної/заочної форми навчання має кількість кредити ЄКТС, розподіл годин на вивчення дисципліни та кількість відповідно до освітньої програми.

## **Політика курсу («правила гри»)**

Несвоєчасно виконані завдання через хворобу здобувач самостійно доопрацьовує на консультаційних заняттях та отримує відповідні бали.

У разі пропущених занять з поважної причини (академічна мобільність, участь у конференціях, олімпіадах та інших наукових заходах) здобувач самостійно доопрацьовує на консультаційних заняттях та отримує відповідні бали.

У разі пропущених занять з неповажної причини здобувач доопрацьовує на консультаційних заняттях, але бали не отримує.

Наслідком незадовільної поведінки студента, запізнення на заняття є вимога викладача самостійно опрацювати навчальний матеріал та надати (презентувати, показати) результати навчання на консультаційному занятті.

Учасники освітнього процесу зобов'язані дотримуватися принципів академічної доброчесності, уникати плагіату як виду порушення доброчесності.

## **Вимоги викладача**

Головна вимога викладачів – це дотримання здобувачами загальних принципів етики і моралі.

Під час аудиторних занять здобувачі є активними учасниками освітнього процесу: вони залучаються викладачем до організації та проведення заняття, за що отримують відповідні бали. Крім того, на заліковому тижні здобувачі зобов'язані мати конспект, укладений власноруч.

На заняття здобувачі вищої освіти повинні вчасно приходити до аудиторії відповідно до затвердженого розкладу (у разі запізнення на заняття до деканату подається пояснювальна записка).

Під час лекційного чи семінарського заняття забороняється: вживати їжу та жувальну гумку, залишати аудиторію без дозволу науково-педагогічного працівника; заважати науково-педагогічному працівнику проводити заняття, а студентам навчатися.

Під час контролю знань здобувач вищої освіти повинен: бути підготовлений відповідно до вимог робочої програми навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент»; розраховувати на власні знання (не шукати інші джерела інформації – мобільні телефони, планшети чи іншими мобільні пристрої, списування, плагіат, тощо); не заважати іншим; виконувати усі вимоги науково-педагогічного працівника щодо контролю знань.



## КАЛЕНДАРНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Тема / тематичний блок	Література	Вид заняття, кіл-ть годин	Метод навчання	Метод оцінювання	Кіл-ть балів	Термін виконання
<b>Тема 1. Теоретичні основи стратегічного менеджменту</b>		лекція – 2 год.	методи евристичних питань, стимулювання творчої активності	експрес-опитування	5	Згідно з розкладом занять
		семінарське заняття – 2 год.	стимулювання і мотивації	усні опитування		
		самостійна завдання	метод занурення, методи	дискусія		
		індивідуальне завдання	спонукально-пошуковий			
<b>Тема 2. Організація як об'єкт стратегічного менеджменту</b>		лекція – 2 год.	методи евристичних питань, стимулювання творчої активності	експрес-опитування	5	Згідно з розкладом занять
		семінарське заняття – 2 год.	навчально-пізнавальної діяльності	усні опитування		
		самостійна робота	метод занурення, методи стимулювання і мотивації	презентації		
		індивідуальне завдання	спонукально-пошуковий	експрес-опитування		
		практичне заняття – 2 год.	навчально-пізнавальної діяльності, метод конкретний ситуацій	вирішення практичних завдань		
		самостійна робота	метод занурення	усні опитування		
		індивідуальне завдання	спонукально-пошуковий	експрес-опитування		

<b>Тема / тематичний блок</b>	<b>Література</b>	<b>Вид заняття, кіл-ть годин</b>	<b>Метод навчання</b>	<b>Метод оцінювання</b>	<b>Кіл-ть балів</b>	<b>Термін виконання</b>
<b>Тема 3. Поняття, типологія та особливості формування стратегій</b>		лекція – 2 год.	методи евристичних питань, стимулювання творчої активності	експрес-опитування	5	Згідно з розкладом занять
		семінарське заняття – 2 год.	обговорення і аналіз ситуаційних питань	Семінар-кологвіум		
		самостійне завдання	метод занурення, методи стимулювання і мотивації	Відповідь на питання		
		індивідуальне завдання	спонукально-пошуковий	експрес-опитування		
		практичне заняття – 4 год.	обговорення і аналіз ситуаційних питань	Виконання практичного завдання		
		самостійне завдання	метод занурення, методи стимулювання і мотивації	есе		
		індивідуальне завдання	спонукально-пошуковий	експрес-опитування		
<b>Тема 4. Система стратегічного менеджменту</b>		лекція – 2 год.	методи евристичних питань		10	Згідно з розкладом занять
		семінарське заняття – 2 год.	стимулювання творчої активності	метод мозкового штурму		
		самостійне завдання	метод занурення, методи	доповідь, есе		
		індивідуальне завдання	спонукально-пошуковий	творче завдання		

<b>Тема / тематичний блок</b>	<b>Література</b>	<b>Вид заняття, кіл-ть годин</b>	<b>Метод навчання</b>	<b>Метод оцінювання</b>	<b>Кіл-ть балів</b>	<b>Термін виконання</b>
		практичне заняття – 4 год.	мотивації	Опитування		
		самостійне завдання	метод занурення, методи	есе		
		індивідуальне завдання	спонукально-пошуковий	експрес-опитування		
<b>Тема 5. Стратегічне управління та стратегічне планування у системі стратегічного менеджменту</b>		лекція – 2 год.	методи евристичних питань		15	Згідно з розкладом занять
		практичне заняття – 4 год.	мотивації	виконання практичного завдання		
		самостійне завдання	метод занурення, методи	доповідь		
		індивідуальне завдання	спонукально-пошуковий	експрес-опитування		
<b>Тема 6. Стратегічний аналіз як інструмент стратегічного менеджменту</b>		лекція – 2 год.	методи евристичних питань		10	Згідно з розкладом занять
		практичне заняття – 2 год.	мотивації	вирішення практичних завдань		
		самостійне завдання	метод занурення, методи	усні опитування		
		індивідуальне завдання	спонукально-пошуковий	експрес-опитування		

<b>Тема / тематичний блок</b>	<b>Література</b>	<b>Вид заняття, кіл-ть годин</b>	<b>Метод навчання</b>	<b>Метод оцінювання</b>	<b>Кіл-ть балів</b>	<b>Термін виконання</b>
<b>Тема 7. Особливості стратегічного менеджменту організації в умовах війни та повоєнного відновлення</b>		лекція – 2 год.	методи евристичних питань		10	Згідно з розкладом занять
		практичне заняття – 2 год.	стимулювання творчої активності	підготовка рефератів-презентацій		
		самостійне завдання	метод занурення, методи	есе		
		індивідуальне завдання	спонукально-пошуковий	огляд наукової літератури за темою		
<b>Виконання самостійної роботи</b>		самостійне завдання	методи стимулювання і мотивації	тестування	15	за тиждень до початку сесії
<b>Виконання індивідуальної роботи</b>		індивідуальне завдання	спонукально- пошуковий	есе/тези доповідь на конференцію/ реферат	15	за тиждень до початку сесії
		<b>Підсумковий контроль</b>	<b>екзамен</b>	<b>Тестові завдання</b>	<b>40</b>	<b>Згідно з розкладом занять</b>

## **Оцінка успішності навчання**

### **Політика виставлення балів**

Контроль успішності навчальної діяльності здобувачів вищої освіти поєднує контрольні заходи й аналітичну роботу. Академічні успіхи здобувачів вищої освіти визначаються за допомогою контрольних заходів, передбачених навчальним планом, з обов'язковим переведенням підсумкових оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС:

В університеті встановлюється єдина максимальна сума балів за всі види робіт з навчальної дисципліни – 100 балів.

Встановлюються: максимальні суми балів за виконання завдань у рамках аудиторної, самостійної та індивідуальної роботи – 60 балів; 40 балів – за виконання завдань, винесених на підсумковий контроль.

Критерії оцінювання успішності навчання

Аудиторна робота здобувача оцінюється на кожному семінарському занятті за 5-ти бальною системою оцінювання.

Оцінювання відповіді здобувача вищої освіти на семінарських заняттях відбувається наступним чином:

Оцінка «5» – питання, винесені на розгляд, засвоєні у повному обсязі.

Оцінка «4» – питання, винесені на розгляд, засвоєні у повному обсязі з неістотними неточностями.

Оцінка «3» – питання, винесені на розгляд, у цілому засвоєні; практичні навички та вміння мають поверхневий характер.

Оцінка «2» – питання, винесені на розгляд, засвоєні частково, прогалини у знаннях не носять істотного характеру.

Оцінка «1» – здобувач вищої освіти не готовий до заняття.

Оцінка «0» – Здобувач відсутній на занятті.

«0» та «1» бали здобувач вищої освіти має змогу відпрацювати черговому викладачу кафедри (гідно з графіком надання консультацій науково педагогічним складом кафедри).

За самостійну роботу здобувач вищої освіти отримує бали після виконання наступних завдань:

1. Проходження тестових завдань в системі СУДН «MOODLE» тем курсу – від 5 до 15 балів;

За виконання індивідуальних завдань здобувач вищої освіти отримує бали після виконання наступних завдань:

1. Підготовка доповіді – до 5 балів

1. Підготовка тексту реферату та доповіді по ньому – до 10 балів;

2. Виконання індивідуальних творчих завдань (за погодженням з викладачем та відповідно до програм курсу) – до 15 балів;

3. Підготовка есе з тематики питань, передбачених програмою – до 15 балів;

4. Підготовка тез наукових доповідей, статей та участь у конференціях, круглих столах – до 15 балів.

Оцінювання самостійної та індивідуальної роботи здійснюється викладачем на власний розсуд, в залежності від досконалості виконаного завдання.

Здобувач вищої освіти допускається до складання підсумкового контролю у разі, якщо ним виконані всі передбачені РПНД поточні завдання та сума балів поточного контролю не менше ніж 40.

Для навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» підсумковий контроль проводиться у формі екзамену.

Для навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» засобами діагностики знань (успішності навчання) виступають:

– завдання для семінарських та практичних занять (на семінарських та практичних заняттях викладач оцінює виступи здобувачів вищої освіти, їх активність у дискусії, вміння формулювати і відстоювати свою думку тощо. Перелік тем семінарських занять та завдання, що розв'язуються, визначається робочою програмою навчальної дисципліни. Підсумкові оцінки за семінарське та практичне заняття вносяться у відповідний журнал);

– завдання для індивідуальної та самостійної роботи здобувачів вищої освіти, теми рефератів (передбачаються робочою програмою навчальної дисципліни. Виконання завдань, які виносяться на самостійну та індивідуальну роботу, контролюється науково-педагогічним працівником під час консультацій);

– завдання для підсумкового контролю (використовуються як засіб контролю знань здобувачів вищої освіти після вивчення навчальної дисципліни; дозволяють оцінити досягнутий особою рівень сформованості знань, умінь і навичок);

– тести (можуть використовуватися для діагностики успішності під час аудиторних та практичних занять або як форма самоконтролю).

### **Питання для підсумкового контролю**

1. Поняття та основні завдання стратегічного менеджменту
2. Зміст принципів стратегічного менеджменту
3. Етапи розвитку стратегічного менеджменту та їх особливості
4. Тенденції розвитку стратегічного менеджменту в Україні
5. Поняття та загальні характеристики організації
6. Класифікація організацій
7. Закони функціонування та розвитку організації
8. Етапи розвитку організації
9. Елементи середовища діяльності організації та інструментарій його дослідження
10. Життєвий цикл організації
11. Стратегічна значущість ключових елементів організації
12. Особливості стратегічного управління на різних етапах життєвого циклу організації
13. Місія підприємства, її значення у стратегічному менеджменті
14. Цілі організації та їх класифікація

15. Процес визначення цілей організації
16. Ієрархії цілей та їх характеристики
17. «Дерево цілей» та принципи його побудови
18. Сутність і підходи до визначення стратегії
19. Ієрархія формування стратегій
20. Типологія стратегій підприємства та їх характеристика
21. Еталонні (базові) стратегії розвитку підприємства
22. Сутність і значення функціональних стратегій
23. Ресурсні та товарні стратегії
24. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації, його об'єкти
25. Методи та моделі проведення стратегічного аналізу підприємства
26. Ключові фактори успіху (КФУ) підприємства
27. Стратегічний аналіз витрат і ланцюжок цінностей Портера
28. Напрями аналізу середовища при розробці стратегії розвитку підприємства
29. Послідовність проведення діагностики зовнішнього середовища організації
30. Сутність оцінки стратегії
31. Методи діагностики стратегічних факторів зовнішнього середовища підприємства
32. Методика проведення аналізу і побудова матриці SWOT-аналізу
33. Принципи побудова матриці можливостей
34. Побудова матриці загроз
35. Цілі та основні етапи портфельного аналізу
36. Матриця Бостонської консультативної групи
37. Матриця Мак-Кінсі, або «екран бізнесу»
38. Стратегічний план підприємства, його роль та структура
39. Принципи та моделі стратегічного планування
40. Процес стратегічного планування
41. Сутність стратегічного управління
42. Види стратегічного управління
43. Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації.
44. Еволюція управлінських систем
45. Інформаційні компоненти системи стратегічного управління
46. Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін
47. Управління на засадах гнучких екстрених рішень
48. Практика застосування стратегічного управління в діяльності підприємств України та інших країн світу
49. Особливості застосування стратегічного управління на українських підприємствах
50. Стратегічне планування як інструмент стратегічного менеджменту

# ПЛАНІ СЕМІНАРСЬКИХ І ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

## ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Семінарське/практичне заняття 1.** Теоретичні основи стратегічного менеджменту

**Навчальна мета заняття:** поглиблення, закріплення теоретичних знань здобувачів щодо застосування стратегічного менеджменту у діяльності керівника організації

### **План заняття:**

1. Загальна характеристика стратегічного менеджменту.
2. Стратегія підприємства як ключовий елемент стратегічного менеджменту
3. Передумови виникнення стратегічного менеджменту.
4. Етапи розвитку корпоративного управління.
5. Становлення стратегічного менеджменту в Україні

**Форми контролю знань** – дискусія, усні опитування, демонстрація презентаційного матеріалу.

## ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Семінарське/практичне заняття 2.** Організація як об'єкт стратегічного менеджменту

**Навчальна мета заняття:** поглибити теоретичні знання щодо поняття, видів та етапів розвитку організації, закріпити знання щодо середовища функціонування організації

### **План заняття:**

1. Поняття та загальні характеристики організації
2. Класифікація організацій
3. Закони функціонування та розвитку організації
4. Етапи розвитку організації
5. Елементи середовища діяльності організації та інструментарій його дослідження

**Форми контролю знань** – дискусія, усні опитування, демонстрація презентаційного матеріалу.

## ТЕМА 3. ПОНЯТТЯ, ТИПОЛОГІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ

**Семінарське/практичне заняття 3.** Поняття, типологія та особливості формування стратегії

**Навчальна мета заняття:** закріплення теоретичних знань щодо формування, оцінювання і вибору стратегії розвитку організації.



#### **План заняття:**

1. Сутність і підходи до визначення стратегії.
2. Ієрархія формування стратегій.
3. Типологія стратегій підприємства та їх характеристика.
4. Еталонні (базові) стратегії розвитку підприємства.
5. Сутність і значення функціональних стратегій.
6. Ресурсні та товарні стратегії.

**Форми контролю знань** – дискусія, усні опитування, демонстрація презентаційного матеріалу.

### **ТЕМА 4. СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Семінарське/практичне заняття 4.** Система стратегічного менеджменту

**Навчальна мета заняття:** поглиблення теоретичних знань і формування практичних навичок розробки місії та стратегічних цілей організації.

#### **План заняття:**

1. Місія підприємства, її значення у стратегічному менеджменті.
2. Цілі організації та їх класифікація.
3. Процес визначення цілей організації.

**Форми контролю знань** – дискусія, усні опитування, демонстрація презентаційного матеріалу.

### **ТЕМА 5. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Семінарське/практичне заняття 5.** Стратегічне управління та стратегічного планування у системі стратегічного менеджменту.

**Навчальна мета заняття:** закріплення теоретичних знань щодо навиків управління та планування у стратегічному менеджменті.

#### **План заняття:**

1. Стратегічний план підприємства, його роль та структура.
2. Принципи та моделі стратегічного планування.
3. Процес стратегічного планування.
4. Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації.
5. Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін.
6. Управління на засадах гнучких екстрених рішень

**Форми контролю знань** – дискусія, усні опитування, демонстрація презентаційного матеріалу.

## ТЕМА 6. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Семінарське/практичне заняття 6.** Стратегічний аналіз як інструмент стратегічного менеджменту

**Навчальна мета заняття:** закріпити теоретичний матеріал та формувати практичні навички здійснення аналізу бізнес-середовища для розробки стратегії розвитку організації.

### **План заняття:**

1. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації, його об'єкти.
2. Методи та моделі проведення стратегічного аналізу підприємства.
3. Ключові фактори успіху (КФУ) підприємства.
4. Напрями аналізу середовища при розробці стратегії розвитку підприємства.
5. Послідовність проведення діагностики зовнішнього середовища організації.
6. Методи діагностики стратегічних факторів зовнішнього середовища підприємства.

**Форми контролю знань** – обговорення практичних ситуацій, демонстрація практичних результатів.

## ТЕМА 7. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

**Семінарське/практичне заняття 7.** Особливості стратегічного менеджменту організації в умовах війни та повоєнного відновлення

**Навчальна мета заняття:** формування практичних навичок щодо стратегічної поведінки підприємств в кризових умовах, аналізу ефективності стратегій та розробки перспективних планів розвитку.

### **План заняття:**

1. Стратегічна поведінка організації в умовах війни та повоєнного стану.
2. Аналіз ефективності стратегії українських організацій в контексті забезпечення їх виживання, відновлення та якісного оновлення.
3. Умови виживання організацій в умовах економіки повоєнного стану.
4. Види стратегій виживання та особливості їх застосування.

**Форми контролю знань** – обговорення практичних ситуацій, демонстрація презентаційного матеріалу, обговорення практичних результатів.

# МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО СЕМІНАРСЬКИХ І ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

## ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Семінарське/практичне заняття 1.** Теоретичні основи стратегічного менеджменту.

**Навчальна мета заняття:** поглиблення, закріплення теоретичних знань здобувачів щодо застосування стратегічного менеджменту у діяльності керівника організації

**Кількість годин** – 2 години.

### **План заняття:**

1. Загальна характеристика стратегічного менеджменту.
2. Стратегія підприємства як ключовий елемент стратегічного менеджменту.
3. Передумови виникнення стратегічного менеджменту.
4. Етапи розвитку корпоративного управління.
5. Становлення стратегічного менеджменту в Україні

### **Підготувати відповіді на дискусійні питання**

*(цільові виступи здобувачів вищої освіти з презентаційним матеріалом для розкриття дискусійних питань)*

1. Що є об'єктом і предметом вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент»?
2. Перерахуйте основні завдання стратегічного менеджменту.
3. Перерахуйте та поясніть зміст принципів стратегічного менеджменту.
4. Надайте основні характеристики стратегічного менеджменту. У чому вони полягають?
5. Охарактеризуйте основні етапи розвитку корпоративного управління.
6. Тенденції розвитку стратегічного менеджменту в Україні.

## ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Семінарське/практичне заняття 2.** Організація як об'єкт стратегічного менеджменту

**Навчальна мета заняття:** поглибити теоретичні знання щодо поняття, видів та етапів розвитку організації, закріпити знання щодо середовища функціонування організації.

**Кількість годин** – 2 години.

### **План заняття:**

1. Поняття та загальні характеристики організації.
2. Класифікація організацій.
3. Закони функціонування та розвитку організації.
4. Етапи розвитку організації.
5. Елементи середовища діяльності організації та інструментарій його дослідження.

### **Підготувати відповіді на дискусійні питання**

*(цільові виступи здобувачів вищої освіти з презентаційним матеріалом для розкриття дискусійних питань)*

1. Наведіть загальні характеристики організації як об'єкта стратегічного управління.
2. Назвіть типи організації за функціонально-галузевою ознакою.
3. Порівняйте особливості функціонування корпоративних та індивідуалістичних організацій.
4. Розкрийте дію закону композиції на прикладі обраної вами організації.
5. Поясніть, як дія закону найменших впливає на ефективність стратегічного управління організацією.
6. Охарактеризуйте особливості врахування закону синергії в разі стратегічного управління організацією.
7. Розкрийте специфіку функціонування організації на різних етапах її розвитку.
8. Охарактеризуйте властивості організації як системи.
9. Наведіть рекомендації щодо застосування системного підходу в стратегічному управлінні організацією.
10. Дайте визначення поняттю «середовище діяльності організації»
11. Охарактеризуйте елементи зовнішнього середовища організації
12. Перерахуйте та поясніть принципи застосування інструментарію для аналізу зовнішнього середовища організації.

### **ТЕМА 3. ПОНЯТТЯ, ТИПОЛОГІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ**

**Семінарське/практичне заняття 3.** Поняття, типологія та особливості формування стратегії.

**Навчальна мета заняття:** закріплення теоретичних знань щодо формування, оцінювання і вибору стратегії розвитку організації.

**Кількість годин** – 2 години.

#### **План заняття:**

1. Сутність і підходи до визначення стратегії.
2. Ієрархія формування стратегій.
3. Типологія стратегій підприємства та їх характеристика.
4. Еталонні (базові) стратегії розвитку підприємства.
5. Сутність і значення функціональних стратегій.
6. Ресурсні та товарні стратегії.

### **Підготувати відповіді на дискусійні питання**

*(цільові виступи здобувачів вищої освіти з презентаційним матеріалом для розкриття дискусійних питань)*

1. Визначте роль стратегії у діяльності організації?
2. Надайте визначення терміну «стратегія» за різними авторами.

3. На чому наголошує філософська та організаційно-управлінська концепції стратегії?
4. Охарактеризуйте ієрархію стратегій підприємства.
5. Охарактеризуйте типологію стратегій за класифікаційними ознаками.
6. У чому полягає сутність еталонної стратегії?
7. Перерахуйте існуючі еталонні стратегії бізнесу.
8. За яких умов господарювання використовуються еталонні стратегії.
9. В чому полягає роль функціональних стратегій?
10. Що являє собою стратегічний набір підприємства?
11. Які фактори обумовлюють використання стратегій диверсифікації?
12. Чому стратегії скорочення отримали назву «стратегії виживання»?

#### **ТЕМА 4. СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Семінарське/практичне заняття 4.** Система стратегічного менеджменту.

**Навчальна мета заняття:** поглиблення теоретичних знань і формування практичних навичок розробки місії та стратегічних цілей організації.

**Кількість годин** – 2 години.

##### **План заняття:**

1. Місія підприємства, її значення у стратегічному менеджменті.
2. Цілі організації та їх класифікація.
3. Процес визначення цілей організації.

##### **Підготувати відповіді на дискусійні питання**

*(цільові виступи здобувачів вищої освіти з презентаційним матеріалом для розкриття дискусійних питань)*

1. В чому полягає роль місії для діяльності організації?
2. Що таке кредо організації? Наведіть приклади.
3. Чим відрізняються кредо, стратегічне бачення і місія організації?
4. Які фактори необхідно враховувати під час формулювання місії?
5. Назвіть учасників процесу формування місії організації
6. За яких умов може змінюватися місія?
7. Чим ціль відрізняється від місії?
8. В чому полягає практичний бік реалізації цілей?
9. Наведіть основні класифікації цілей організації.
10. Які повинні бути цілі, щоб приносити організації успіх?
11. Яке значення мають процеси ідентифікації та адаптації для досягнення цілей?
12. Що являє собою «дерево цілей»?

## **ТЕМА 5. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Семінарське/практичне заняття 5.** Стратегічне управління та стратегічного планування у системі стратегічного менеджменту.

**Навчальна мета заняття:** закріплення теоретичних знань щодо навиків управління та планування у стратегічному менеджменті, використання принципів та моделей стратегічного планування.

**Кількість годин** – 2 години.

### **План заняття:**

1. Стратегічний план підприємства, його роль та структура.
2. Принципи та моделі стратегічного планування.
3. Процес стратегічного планування.
4. Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації.
5. Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін.
6. Управління на засадах гнучких екстрених рішень.

### **Підготувати відповіді на дискусійні питання**

*(цільові виступи здобувачів вищої освіти з презентаційним матеріалом для розкриття дискусійних питань)*

1. Дайте визначення поняттю «Стратегічне планування».
2. Охарактеризуйте процес планування стратегії організації.
3. Охарактеризуйте та поясніть стадії розроблення загальної стратегії.
4. Поясніть структуру стратегічного плану.
5. Охарактеризуйте відомі моделі стратегічного планування.
6. Наведіть основні види стратегічного управління.
7. Проведіть аналіз переваг та недоліків форм управлінських систем.
8. Пропонуйте та обґрунтуйте перелік необхідної інформації, необхідної для аналізу стану реалізації стратегії розвитку підприємства.
9. Обґрунтуйте, чи існують відмінності між інформацією, яка використовується для стратегічного моніторингу та стратегічного аналізу?
10. Яким чином стратегічне управління використовується в діяльності українських підприємств?

## **ТЕМА 6. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Семінарське/практичне заняття 6.** Стратегічний аналіз як інструмент стратегічного менеджменту.

**Навчальна мета заняття:** сформувати практичні навички здійснення аналізу бізнес-середовища для розробки стратегії розвитку організації.

**Кількість годин** – 2 години.

### **План заняття:**

1. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації, його об'єкти.
2. Методи та моделі проведення стратегічного аналізу підприємства.
3. Ключові фактори успіху (КФУ) підприємства.
4. Напрями аналізу середовища при розробці стратегії розвитку підприємства.
5. Послідовність проведення діагностики зовнішнього середовища організації.
6. Методи діагностики стратегічних факторів зовнішнього середовища підприємства.

### **Підготувати аналітичні презентації в рамках запропонованої тематики** *(цільові виступи здобувачів вищої освіти з презентаційним матеріалом для розкриття тем)*

1. Проаналізуйте вплив чинників макрооточення на розвиток організації (організація – на ваш вибір).
2. Проаналізуйте галузевий ринок організації (організація – на ваш вибір).
3. Визначте основні зовнішні можливості та загрози для підприємства (підприємство – на ваш вибір).
4. Проаналізуйте сильні і слабкі сторони підприємства (підприємство – на ваш вибір).
5. Здійсніть SWOT-аналіз середовища підприємства (на конкретному прикладі).
6. Проаналізуйте «п'ять сил конкуренції» галузевого ринку (на конкретному прикладі).
7. Проаналізуйте відповідність виробничої структури підприємства його стратегії виробництва (підприємство – на ваш вибір).

## **ТЕМА 7. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

**Семінарське/практичне заняття 7.** Особливості стратегічного менеджменту організації в умовах війни та повоєнного відновлення.

**Навчальна мета заняття:** формування практичних навичок щодо стратегічної поведінки підприємств в кризових умовах, аналізу ефективності стратегій та розробки перспективних планів розвитку.

**Кількість годин** – 2 години.

### **План заняття:**

1. Стратегічна поведінка організації в умовах війни та повоєнного стану.
2. Аналіз ефективності стратегії українських організацій в контексті забезпечення їх виживання, відновлення та якісного оновлення.
3. Умови виживання організацій в умовах економіки повоєнного стану.
4. Види стратегій виживання та особливості їх застосування

## **Підготувати презентації в рамках тематики заняття**

*(цільові виступи здобувачів вищої освіти з презентаційним матеріалом для розкриття тем)*

1. Тенденції змін зовнішнього середовища: формування «нової» економіки.
2. Пошук нової моделі розвитку організації у післявоєнний час
3. Післявоєнна трансформація галузей економіки: стратегічний вимір
4. Стратегічна поведінка організації в умовах війни та повоєнного стану.
5. Застосування стратегії виживання в розвитку організацій в умовах війни.
6. Використання стратегічних інструментів для аналізу діяльності підприємств під час війни.
7. Післявоєнна стратегія розвитку української економіки.
8. Подолання кризових явищ у діяльності підприємств післявоєнного часу.
9. Формування місії та стратегічних цілей організації в умовах війни.
10. Перспективи розвитку стратегічного менеджменту як науки про антикризове управління.

## **Методичні рекомендації до підготовки презентаційного матеріалу**

**Мультимедійна презентація** – інструмент, що дозволяє передавати інформацію у візуалізованому, схематичному вигляді, що підвищує її цінність.

Мультимедійної презентації створюється з використанням програми PowerPoint. Здобувачі вищої освіти на свій розсуд обирають структуру та дизайн слайдів. Текст слайдів повинен бути написаний та оформлений грамотно та на належному науковому рівні. Презентація зазвичай не повинна перевищувати 20 слайдів. Бажано обирати один стиль слайдів для всієї презентації. Можна скористатися шаблонами, які містить програма.

### **Загальні вимоги до презентації:**

- на титульному слайді вказують: тема лекції, ППІ автора (здобувач/ка) і керівника роботи. Можливий варіант використання колонтитулів;
- текст презентації повинен виділятися на фоні слайда презентації (використання контрастних кольорів для фону і тексту);
- кегль шрифту повинен бути не менше 24 пунктів;
- відношення товщини основних штрихів шрифту до їх висоти орієнтовно становить 1:5;
- найзрозуміліше відношення розміру шрифту до проміжків між літерами: від 1:0,375 до 1:0,75;
- використання шрифтів без зарубок (їх легше читати) і не більше 1-2-х варіантів шрифту;
- довжина рядка не більше 36 знаків;
- відстань між рядками усередині абзацу 1,5, а між абзаців – 2 інтервали.

### **Вимоги до дизайну:**

- використання єдиного стилю оформлення;



- відповідність стилю оформлення (графічного, звукового, анімаційного) до тематики презентації;
- використання для фону слайда психологічно комфортних тонів;
- фон повинен бути елементом заднього (другого) плану: виділяти, відтіняти, підкреслювати інформацію, розміщену на слайді, але не затуляти її;
- використання не більше трьох кольорів на одному слайді (один для фону, другий для заголовків, третій для тексту);
- відповідність шаблону до представленої теми (в деяких випадках може бути нейтральним);
- доцільність використання анімаційних ефектів.

**Вимоги до змісту мультимедійної презентації:**

- відповідність змісту презентації поставленим дидактичним цілям і завданням;
- дотримання правил орфографії, пунктуації, скорочень і правил оформлення тексту;
- лаконічність та завершеність тексту на слайді (зміст кожної частини текстової інформації має бути логічно завершено);
- стислість і лаконічність викладу, максимальна інформативність тексту;
- розташування інформації на слайді (переважно горизонтальне розташування інформації, зверху вниз головною діагоналлю; найважливіша інформація повинна розташовуватися в центрі екрану; якщо на слайді картинка, напис повинен розташовуватися під нею; бажано форматувати текст за шириною; не допускати «рваних» країв тексту).

Кожен слайд презентації повинен відображати основну думку доповіді. Текст повинен бути викладено простими реченнями. Дієслова мають бути в одній часовій формі. Заголовки повинні привертати увагу аудиторії та узагальнювати основні положення слайду. Заголовки повинні містити і великі, і малі літери. Слайди необхідно створювати не надто яскравими та без зайвих прикрас, щоб не створювати бар'єри для ефективної передачі інформації. Підписи до ілюстрації розміщуються під нею, а не над нею. Усі слайди презентації повинні бути витримані в одному стилі.

## МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Процес виконання індивідуальної роботи складається з наступних етапів:

1. Ознайомлення з рекомендованою літературою та добір додаткових джерел.
2. Визначення основних теоретичних проблем, які мають бути вирішені в роботі.
3. Складання плану теоретичних питань роботи
4. Підготовка реферату (або есе).

Термін виконання самостійної та індивідуальної роботи:

- **початок роботи** починається після першої ознайомчої лекції з навчальної дисципліни;
- **закінчення та здача роботи на перевірку** на чотирнадцятому навчальному тижні (останній тиждень листопада).

Тематику для індивідуальної роботи здобувачі вищої освіти обирають самостійно за бажанням (попередньо обговоривши теми з викладачем).

### Теми рефератів для індивідуальної та самостійної роботи

1. Наукові підходи до визначення категорії «стратегія».
2. Наукові підходи до визначення категорії «стратегічний менеджмент».
3. Основні завдання і функції стратегічного менеджменту організацій.
4. Стратегічний менеджмент як навчальна дисципліна
5. Організаційні механізми реалізації стратегії низьких витрат.
6. Організаційні механізми реалізації стратегії диференціації.
7. Організаційні механізми реалізації стратегії фокусування (спеціалізації).
8. Узагальнення сучасного досвіду застосування стратегій щодо продукту у провідних компаніях України і світу.
9. Специфіка застосування стратегій щодо продукту на підприємствах України.
10. Мотиви інтеграції українських підприємств.
11. Особливості інтеграційних процесів в економіці України.
12. Злиття і поглинання як способи інтеграції. Огляд організаційних форм інтеграції у світовій економіці.
13. Організаційні механізми реалізації стратегії інтеграції.
14. Управління диверсифікованою компанією.
15. Організаційні механізми реалізації стратегії диверсифікації.
16. Узагальнення сучасного досвіду застосування стратегій диверсифікації провідними компаніями світу.
17. Специфіка застосування стратегії диверсифікації підприємствами України.
18. Економічна сутність і роль конкуренції у розвитку підприємств.
19. Конкурентні стратегії підприємств у роздібнених галузях.

20. Конкурентні стратегії підприємств у сконцентрованих галузях.
21. Аналіз застосування конкурентних стратегій на галузевих ринках (галузь – за вибором студента).
22. Огляд конкурентних стратегій підприємств залежно від стадії розвитку галузевого ринку.
23. Огляд конкурентних стратегій підприємств залежно від їх частки на галузевому ринку.
24. Узагальнення сучасного досвіду застосування стратегій конкуренції провідними компаніями світу.
25. Специфіка застосування стратегії конкуренції підприємствами України.

### **Оформлення роботи**

Індивідуальна робота, як правило, виконується з використанням ПК та прикладних програмних засобів. Текст роботи має бути написаний українською мовою, грамотно, чітко, без повторень у форматі А4 (зокрема таблиці, схеми, діаграми, графіки тощо).

У готовому тексті роботи не дозволяється скорочувати слова та використовувати аббревіатури (крім загальноприйнятих).

**Текстова частина.** Текст роботи має бути надрукований з інтервалом півтора рядкових інтервали та висотою літер і цифр не менш, ніж 1,8 мм (шрифт 14 Times New Roman).

Текст повинен мати поля з 4-х боків аркуша: верхнє і нижнє не менше 20 мм, ліве – 25 мм, праве - не менше 15 мм.

Сторінки нумерують арабськими цифрами разом з титульною сторінкою.

**Рубрикація.** Текст роботи поділяють на окремі питання.

Наприклад:

ДЕРЖАВНА СИСТЕМА ОХОРОНИ ПРАЦІ В УКРАЇНІ.

Текст реферату (ВСПУП, ПЛАН).

ВИСНОВКИ.

Список використаних джерел. (до кожного питання окремо).

**Ілюстрації.** Ілюстрації (креслення, рисунки, графіки, схеми, діаграми) слід розміщувати у роботі безпосередньо після тексту, де вони згадуються вперше, або на наступній сторінці. Всі рисунки, якщо їх в тексті більше одного, слід нумерувати послідовно в межах розділу, за виключенням ілюстрацій, поданих у додатках.

Номер ілюстрації складається з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, відокремлених крапкою, наприклад, «Рис. 1.2. Структура органів державної фіскальної служби України» (другий рисунок першого розділу). Номер ілюстрації та її назву розміщують під ілюстрацією.

Якість ілюстрації повинна забезпечувати їх чітке відтворення. Ілюстрації повинні бути роздруковані або виконані чорнилом, тушшю, пастою чорного кольору.

У залежності від об'єкта дослідження, задач і розмірів порівнювальних показників можуть бути використані графіки та діаграми.

Діаграми за формою побудови бувають площинні, лінійні та об'ємні. Площинні діаграми поділяються на стовпчикові, кругові, секторні, квадратні. Стовпчикові діаграми використовуються для порівнювання однойменних величин, для зображення динаміки, а також структури явищ. Стовпчикові діаграми будують у вигляді прямокутників вертикально або горизонтально. При побудові цих діаграм слід дотримуватись таких правил:

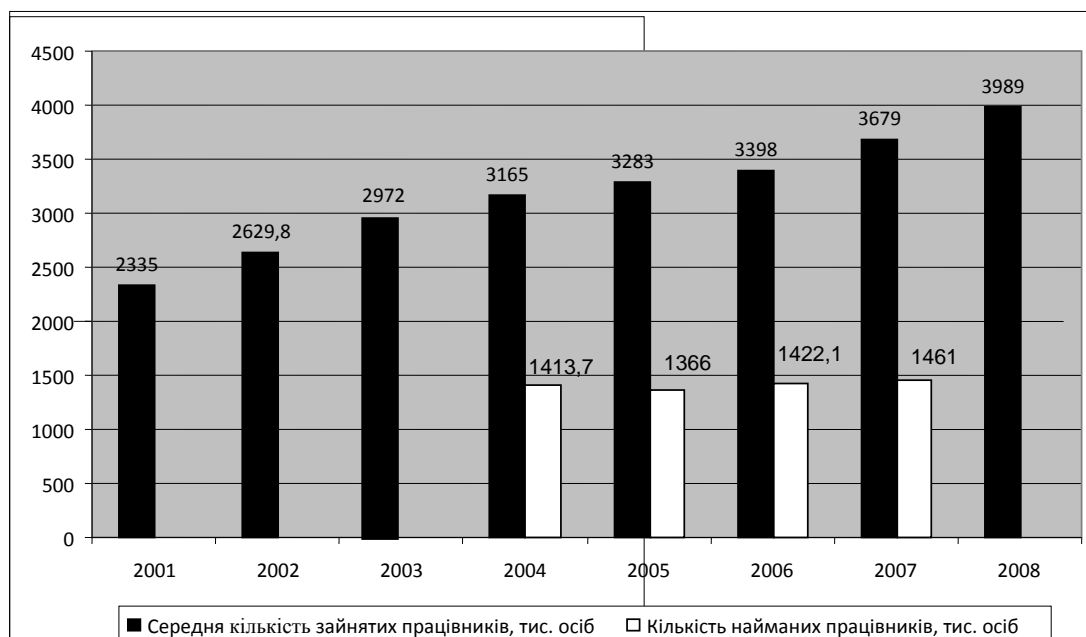
- стовпчики повинні бути однакової ширини;
- їх слід розміщувати на однаковій відстані один від одного або щільно;
- поряд з масштабною шкалою слід розташовувати цифрові написи.

Секторна діаграма – це коло, поділене на сектори. Цей вид діаграм використовується для характеристики структури або структурних зрушень.

Лінійні діаграми широко використовуються для характеристики виконання плану, розвитку явищ упродовж часу, при вивченні зв'язку між ознаками та законами розподілу. Лінійні діаграми будуються на координатному полі чи на числовій сітці. На осі абсцис слід відкладати у вибраному масштабі час, на осі ординат – значення показників на цей період часу.

Після назв діаграм, рисунків, графіків крапка не ставиться.

*Приклад оформлення рисунку*



**Рис. 2.5. Середньорічна кількість працюючих на суб'єктів малого підприємництва – фізичних осіб в період з 2001 по 2008 рік [112, с. 3]**

**Таблиці.** Цифровий матеріал, як правило, оформлюють у вигляді таблиць. Кожна таблиця повинна мати назву, яку розміщують над таблицею і друкують симетрично до тексту. Назву і слово «таблиця» починають з великої літери. Назву не підкреслюють.

## Приклад побудови таблиці



Горизонтальні та вертикальні лінії, які розмежують рядки таблиці, а також лінії зліва, справа і знизу, що обмежують таблицю, можна не проводити, якщо їх відсутність не утруднює користування таблицею. Діагональне ділення головок таблиць не допускається.

Розмір головки таблиці не регламентується, але висота рядка повинна бути не менша 8 мм (шрифт № 10)

На всі таблиці мають бути посилання в тексті звіту. Таблиці слід нумерувати арабськими цифрами порядковою нумерацією в межах розділу, за винятком таблиць, що наводяться у додатках. Номер таблиці складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, відокремлених крапкою, наприклад, Таблиця 2.1. – перша таблиця другого розділу.

При перенесенні частини таблиці на наступну сторінку допускається заміна її головки або боковиків відповідними номерами, нумеруючи арабськими цифрами (як у першій частині таблиці). Слово «таблиця\_\_\_» вказують один раз справа над першою частиною таблиці, над іншими частинами пишуть: «Продовження таблиці \_\_» з зазначенням номера таблиці.

Заголовки граф та рядків таблиць слід писати з великої літери, а підзаголовки з малої літери, якщо вони складають одне речення із заголовком. Якщо вони мають самостійне значення, то пишуться з великої літери. В кінці заголовків і підзаголовків таблиць крапки не ставлять.

Заголовки і підзаголовки граф вказуються в однині. Заголовки граф, як правило, записують паралельно рядкам таблиці. У разі необхідності допускається перпендикулярне розташування заголовків граф.

Таблицю з великою кількістю рядків можна перенести на інший аркуш. При перенесенні таблиці на іншу сторінку назву вміщують тільки над її першою частиною. Таблицю з великою кількістю граф можна ділити на частини і розташовувати одну частину під іншою в межах однієї сторінки.

Графу «номер за порядком» в таблицю включати не допускається. При необхідності нумерацію показників, параметрів або інших даних слід вказувати в першій графі (боковику) таблиці безпосередньо перед їх назвою.

Таблицю (залежно від її розміру) розташовують під текстом, у якому вперше надається посилання на неї, а при необхідності – у додатку. Дозволяється розташування таблиці уздовж довгого боку аркуша документа.

Якщо всі параметри (показники), що наведені в графах таблиці виражені в одній і тій же одиниці величин, тоді її позначення можна розташувати над таблицею справа, а при поділі таблиці на частини – під кожною її частиною. Якщо у більшості граф таблиці наведені показники (параметри), що виражені одними і тими ж одиницями фізичних величин (наприклад, у тисячах гривень), але є графи з показниками, що виражені в інших одиницях фізичних величин, то над таблицею слід писати найменування переважаючого показника і позначення його фізичної величини, а в підзаголовках інших граф наводити розмірність інших параметрів.

Якщо чисельні значення величини в графах таблиці виражені в різних одиницях фізичної величини, їх позначення (розмірність) показують у підзаголовку кожної графи.

Позначення одиниці фізичної величини, загальної для усіх даних в рядку, слід вказати після її найменування.

Числове значення показника проставляють на рівні останнього рядка найменування показника. Значення показника у графі, яке наводиться у вигляді тексту, записують на рівні першого рядка найменування показника.

*Приклад оформлення таблиці*

**Таблиця 1.2.**

**Рейтинг України за показниками сфери міжнародної торгівлі**

<b>Показник</b>	<b>Рейтинг України</b>	<b>Три найкращі країни</b>	<b>Три найгірші країни</b>
Документи на експорт	31 з 40	Франція, Канада, Естонія	Таджикистан, Казахстан, Киргизстан
Час на експорт	33 з 40	Естонія, Данія	Узбекистан, Таджикистан, Казахстан

*Джерело: складено на основі [149, с. 23-29]*

Після таблиці обов'язково має бути вказано джерело (так само як і у випадку з ілюстрацією). Між ілюстрацією або таблицею і продовженням наукової роботи повинен бути 1 інтервал.

Текст, що повторюється в рядках однієї і тієї ж графи та складається з однозначних слів, які чергуються з цифрами, замінюють лапками. Якщо текст, що повторюється, складається із двох і більше слів, при першому повторенні його замінюють словами «те ж», а далі – лапками. Якщо попередня фраза є частиною наступної, то допускається заміна її словами «те ж» і додати додаткові відомості.

Не допускається замінити лапками цифри, які повторюються, математичні знаки, знаки процента і номери, позначення нормативних документів.

У разі відсутності окремих даних, в таблицю слід поставити прочерк.

Цифри в графах таблиц повинні проставлятися так, щоб розряди чисел по всій графі були розташовані один під другим, якщо вони відносяться до одного показника. В одній графі повинна бути дотримана, як правило, однакова кількість десятинних знаків для всіх значень величин.

Таблиці, за необхідністю, можуть бути перелічені у змісті з зазначенням їх номерів, назв (якщо вони є) та номерів сторінок, на яких вони розміщені.

**Формули.** Формули розташовують безпосередньо після тексту, в якому вони згадуються, посередині сторінки. Вище і нижче кожної формули повинно бути залишено не менше одного вільного рядка.

Формули слід нумерувати порядковою нумерацією в межах розділу. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули, відокремлених крапкою, наприклад, формула (1.3.) – третя формула першого розділу.

Номер формули зазначають на рівні формули у дужках у крайньому правому положенні на рядку.

Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів, що входять до формули, слід наводити безпосередньо під нею у тій послідовності, в якій вони наведені у формулі. Пояснення значення кожного символу слід давати з нового рядка. Перший рядок пояснення починають з абзацу словом «де» без двокрапки.

#### *Приклад оформлення формули*

Інтегральний показник реалізації потенціалу сектору малого і середнього бізнесу повинен мати вигляд лінійної згортки:

$$ISME = \sum_{j=1}^m \alpha_j \times z_j \quad (1.1)$$

де  $\alpha_j$  – вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску  $j$ -го показника в інтегральний індекс;

$z_j$  – нормалізовані значення вхідних показників  $x_j$ .

Формули, що йдуть одна за одною і не розділені текстом, відокремлюють комою.

Усі формули, якщо їх у роботі більше однієї, повинні нумеруватися наскрізною нумерацією арабськими цифрами, за винятком формул, які розміщені у додатках. Допускається нумерація формул у межах розділу. У цьому випадку, номер формули складається із номера розділу та порядкового номера формули, які розділені крапкою (як показано вище для формули 1.1.).

Переносити формули на наступний рядок допускається тільки на знаках операцій, які виконуються, причому знак на початку наступного рядка повторюється. При перенесенні формули на знаку множення використовують знак «×».

# ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

Самоперевірка знань здобувачів вищої освіти з дисципліни «Стратегічний менеджмент» полягає у виконанні тестових завдань:

## **1. Стратегічний менеджмент – це:**

а) діяльність по економічно ефективному досягненню перспективних цілей підприємства на основі утримання конкурентних переваг та адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища;

б) процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, з урахуванням цілей виходу на зовнішній ринок та мінливим зовнішнім середовищем;

в) цілі діяльності організації щодо виконання розроблених планів, які постійно розвиваються і змінюються;

г) діяльність менеджерів організації щодо всесторонньо розвитку організації у середовищі функціонування відповідно до намічених цілей.

## **2. Об'єкт стратегічного менеджменту – це:**

а) організація як відкрита, складна, динамічна система, що розвивається і яка змінює у часі і просторі свої параметри, піддається впливу з боку зовнішнього середовища й впливає на це середовище за принципом зворотного зв'язку;

б) стратегія як генеральна програма дії, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети в умовах зовнішнього середовища;

в) програмні цілі як основні шляхи досягнення результатів діяльності та напрям руху організації, що піддається корегуванню завдяки впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища за принципом зворотного зв'язку;

г) місія організації, яка має чітке лаконічне визначення та несе в собі сутність існування організації як об'єкта стратегічного менеджменту.

## **3. Стратегічне управління – це:**

а) процес ухвалення і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє;

б) погляди менеджерів підприємства на те, якими видами діяльності воно збирається займатися і який довгостроковий курс його функціонування;

в) особливий вид практичної діяльності людей, який полягає у розробленні стратегічних рішень та передбачає реалізацію таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі;

г) довгострокове планування на основі проміжних цілей, напрям діяльності компанії, що має окрему місію і завдання, який можна планувати незалежно від інших напрямів.



**4. Скільки етапів становлення стратегічного менеджменту:**

- а) чотири стадії;
- б) три стадії;
- в) дві стадії;
- г) шість стадій.

**5. До етапів стратегічного менеджменту відносять:**

- а) бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічний менеджмент;
- б) контроль, бюджетування, стратегічний менеджмент, адміністрування;
- в) планування і контроль, бюджетування, стратегічне планування, стратегічний контроль;
- г) бюджетування, планування і контроль, менеджмент і адміністрування, стратегічне планування.

**6. Часові межі етапу довгострокового планування:**

- а) 1950-і роки;
- б) перша чверть ХХ століття;
- в) кінець 1960-х рр. – початок 1970-х рр.;
- г) початок 1970-х рр.

**7. Часові межі етапу стратегічне планування:**

- а) кінець 1960-х рр. – початок 1970-х рр.;
- б) 90-і роки;
- в) перша чверть ХХ століття;
- г) початок 1970-х рр.

**8. Організація – це:**

- а) соціальне утворення (група людей) із певними межами, що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети;
- б) виробничо-господарська одиниця, сукупність матеріальних і людських ресурсів, яка певним способом організована для досягнення визначених цілей;
- в) господарська одиниця, яка провадить підприємницьку діяльність у галузях промисловості, торгівлі, будівництва, транспорту тощо, має комерційні цілі та користується правами юридичної особи;
- г) громадське об'єднання, яке діє на підставі статуту та займається некомерційною діяльністю з метою забезпечення некомерційних цілей.

**9. Підприємство – це:**

- а) виробничо-господарська одиниця, сукупність матеріальних і людських ресурсів, яка певним способом організована для досягнення визначених цілей;

б) група людей, діяльність яких свідомо скоординована для досягнення спільних цілей;

в) соціальне утворення (група людей) із певними межами, що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети;

г) сукупність людей і груп, поєднаних для досягнення певної мети, виконання того чи іншого завдання на основі визначених правил і процедур, розподілу прав і обов'язків.

#### **10. Фірма – це:**

а) організаційно-господарська одиниця, яка провадить підприємницьку діяльність у галузях промисловості, торгівлі, будівництва, транспорту тощо, має комерційні цілі та користується правами юридичної особи;

б) одне чи кілька підприємств, які спеціалізуються на конкретних видах діяльності і функціональні управлінські підрозділи;

в) систематизоване, свідоме об'єднання дій людей для досягнення певних цілей, які спеціалізуються на конкретних видах діяльності і функціональні управлінські підрозділи;

г) група осіб, які взаємодіють між собою для досягнення визначених цілей за допомогою матеріальних, правових, економічних та інших умов.

#### **11. За метою діяльності організації бувають:**

а) комерційні, некомерційні;

б) державні, приватні;

в) національні, державні;

г) промислові, комерційні.

#### **12. За функціонально-галузевою приналежністю організації бувають:**

а) промислові, сільськогосподарські, будівельні, транспортні, торговельні, виробничо-торговельні, торговельно-посередницькі;

б) індивідуальні, приватні, колективні, кооперативні, акціонерні, суспільні, релігійні, державні;

в) національні, міжнародні, головні, дочірні, відділення, філії, колективні;

г) едхократичні, багатовимірні, партисипативні, підприємницькі, орієнтовані на ринок.

#### **13. До статичних законів функціонування та розвитку організації відносять:**

а) закон композиції, закон пропозиції, закон найменших, закон онтогенезу;

б) закон синергії, закон інформованості – упорядкованості, закон інформованості – упорядкованості, закон єдності аналізу та синтезу, закон самозбереження;

в) закон пропозиції, закон найменших, закон інформованості – упорядкованості, закон інформованості;

г) закон композиції, закон інформованості, закон упорядкованості, закон синтезу.

**14. До динамічних законів функціонування та розвитку організації відносять:**

а) закон синергії, закон інформованості – упорядкованості, закон інформованості – упорядкованості, закон єдності аналізу та синтезу, закон самозбереження;

б) закон пропозиції, закон найменших, закон інформованості – упорядкованості, закон інформованості;

в) закон композиції, закон інформованості, закон упорядкованості, закон синтезу;

г) закон композиції, закон пропозиції, закон найменших, закон онтогенезу.

**15. Життєвий цикл організації – це:**

а) загальний період часу, від початку діяльності підприємства, до природного припинення його існування або відродження на новій основі;

б) час, упродовж якого товар життєздатний на ринку і забезпечує досягнення цілей продавця;

в) період між однаковими фазами розвитку двох або більшої кількості організацій, що відносяться до одного виду діяльності;

г) період часу від задуму проекту до його закінчення, який може характеризуватися моментом здійснення перших витрат і отриманням останньої вигоди.

**16. Життєвий цикл організації поділяється на етапи:**

а) зародження, зростання, зрілості, старіння;

б) народження, ранньої зрілості, довготривалого існування, смерті;

в) формування, прогнозування, реалізації, закінчення;

г) зародження, ранньої зрілості, застою, смерті.

**17. Місія – це:**

а) філософія і призначення, сенс існування організації;

б) остаточна ціль діяльності організації;

в) поетапне планування діяльності організації;

г) психологія діяльності групи свідомо об'єднаних людей.

**18. Ціль – це:**

а) конкретний стан окремих характеристик організації, якого вона прагне досягти протягом певного терміну;

б) філософія і призначення, сенс існування організації;

в) найбільш загальна мета підприємства, що відображає причину її існування;

г) процес, за допомогою якого забезпечується взаємозв'язок людини та організації.

**19. Скільки стадій прийняття управлінських рішень:**

- а) чотири стадії;
- б) п'ять стадій;
- в) три стадії;
- г) шість стадій.

**20. Дерево цілей – це:**

- а) наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії;
- б) опис діяльності організації, реалізація мети її діяльності в просторі і часі;
- в) наочне графічне зображення підпорядкованості відділі та підрозділів у середині організації за рівнями ієрархії;
- г) зображення напрямків діяльності організації у формі крона дерева за принципом ієрархії реалізації.

**21. Стратегія – це:**

- а) специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей;
- б) погляди менеджерів підприємства на те, якими видами діяльності воно збирається займатися і який довгостроковий курс його функціонування;
- в) цілі діяльності організації щодо виконання розроблених планів, які постійно розвиваються і змінюються;
- г) конкретний стан окремих характеристик організації, якого вона прагне досягти протягом певного терміну.

**22. За ієрархією в системі управління виділяють стратегії:**

- а) корпоративну, ділову, функціональну, операційну;
- б) скорочення, утримання, диверсифікації, концентрованого розвитку;
- в) ділову, функціональну, утримання, диверсифікації;
- г) диверсифікації, операційну, концентрованого розвитку, корпоративну.

**23. За конкурентною позицією на ринку розрізняють стратегії:**

- а) лідера, претендента на лідерство, послідовника, новачка;
- б) переможця, ведучого, послідовника, керівника;
- в) претендента на лідерство, послідовника, переможця, ведучого;
- г) послідовника, керівника, лідера, претендента на лідерство.

**24. За способом досягнення конкурентних переваг виділяють:**

- а) стратегію мінімальних витрат, стратегію диференціації, стратегію зосередження;
- б) стратегія згортання, стратегія диверсифікації, стратегія поглинання;
- в) лідера, претендента на лідерство, послідовника, новачка;
- г) скорочення, утримання, диверсифікації, концентрованого розвитку.

**25. Стратегічне бачення пов'язане:**

- а) з окресленням напрямів розвитку підприємства;
- б) з нерозумінням реальної дійсності існування;
- в) з окресленням практичних поточних дій щодо підприємства;
- г) з визначенням поточних цілей.

**26. Створення альянсу або союзу підприємств з партнерами є діями, що формують:**

- а) можливості підприємства;
- б) слабкі сторони підприємства;
- в) сильні сторони підприємства;
- г) загрози підприємства.

**27. Методи екстраполяції базуються на:**

- а) твердженні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку;
- б) знаннях і досвіді фахівців різної кваліфікації;
- в) результатах песимістичного варіанту розвитку подій;
- г) побудові моделей реальних явищ або об'єктів та їх динаміки.

**28. Основний момент корпоративної стратегії:**

- а) розподіл ресурсів між підрозділами;
- б) розробляється в рамках функціональних підрозділів;
- в) розробляється для підприємств, що випускають однотипну продукцію;
- г) напрямки та окремі підрозділи або продукти.

**29. Для якої із систем характерний періодичний огляд подій:**

- а) система регулярного нагляду;
- б) іррегулярна;
- в) система безперервного збору;
- г) нагляд.

**30. Корпоративна стратегія спрямована на:**

- а) розробку місії, цілей, заходів щодо їхнього досягнення для всього підприємства;
- б) окремі підрозділи або продукти з метою конкурувати на ринку конкретного товару;
- в) розробку в рамках функціональних напрямків;
- г) розподіл ресурсів між підрозділами й одержання синергетичного ефекту.

# ІНФОРМАЦІЙНЕ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## Основні нормативні акти:

1. Конституція України. Прийнята на V сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/254к/96-вр>.

## Підручники:

1. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. К. : Каравела, 2019. 464 с.
2. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

## Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали:

1. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посібник (2-ге вид., зі змін. та доп.). Львів : НУ «ЛП», 2016. 424 с.
2. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.
3. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. та ін. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2016. 376 с.
4. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: навч. посібник для студ. і аспір. Тернопіль : ТНЕУ, 2009. 635 с.

## Монографії та інші наукові видання:

1. Брінь П. В. Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21.
2. Борисюк О. В. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 160-164.
3. Воробйова Н. П. Ключова позиція стратегічного менеджменту в організації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент*. 2017. № 12. С. 50-56. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2017\\_12\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2017_12_8).
4. Гудзь О. І. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 18. С. 346-352.
5. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 22. С. 334-340.
6. Гурбик Ю. Ю., Сальникова Н. В., Курган П. А. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20.
7. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 5.
8. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8 (85). С. 65-71.

9. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38(1). С. 107-113.
10. Місько Г. А. Формування складових економічної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 2(49). С. 114-119.
11. Морозова М. Е. Стратегічне планування. *Поняття і етапи стратегічного планування*. *Virtus: scientific journal*. 2019. № 35. С. 267-270.
12. Новоставська О. І. Стратегічний менеджмент як основа розвитку ефективного бізнесу. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія: економічна*. 2017. № 27 (2). С. 68-72.
13. Романенко О. О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1(8). С. 93-99.
14. Шталь Т. В. Стратегічний аналіз як інструмент управління для підвищення ефективності діяльності національних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 319-325. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_1\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_1_47).
15. Шовкун Л. В. Розробка цілей проекту та побудови дерева цілей. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2015. № 1. С. 298-304.
16. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. № 2(112). С. 96-99.
17. Юрій Е. О., Луцик І. Б. Цілі у системі стратегічного планування. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 8 (4). С. 143-146.

#### **Інтернет-ресурси:**

1. Менеджмент: інтернет-портал для управлінців. URL : <http://www.management.com.ua>.
2. Урядовий портал. URL : <http://www.kmu.gov.ua/control/>
3. Інформаційно-пошукова правова система «Нормативні акти України (НАУ)». URL : <http://www.nau.ua>.

Навчальне видання

**Козенков Дмитро Євгенович  
Фісуненко Надія Олександрівна  
Альошина Тетяна Валеріївна  
Сидоров Олександр Анатолійович**

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС  
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Редактор, оригінал-макет, дизайн – *Є. В. Коваленко-Марченкова,  
А. В. Самотуга*

---

Формат 60x84/16. Друк – цифровий.

Гарнітура – Times New Roman. Ум.-друк. арк. 2,8. Обл.-вид. арк. 3.

---

Надруковано у Дніпропетровському державному університеті внутрішніх справ  
49005, м. Дніпро, просп. Гагаріна, 26, т. (056) 370-96-59

Свідоцтво про внесення до державного реєстру КВ № 6054 від 28.02.2018 р.