

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор ІФННІМЗУНУ

 Галина ЛЯХОВИЧ

“31” серпня 2026 р.



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-педагогічної роботи

 Віктор ОСТРОВЕРХОВ

“31” серпня 2026 р.



РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни “Стратегічний менеджмент”

ступінь вищої освіти – магістр

галузь знань – D Бізнес, адміністрування та право

спеціальність – D3 Менеджмент

освітньо-професійна програма – “Менеджмент”

кафедра міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практ. (год.)	ІРС (год.)	Самост. робота студ. (год.)	Разом (год.)	Екзамен (сем.)
Денна	1	1	32	16	5	97	150	1
Заочна	1	1,2	8	4	–	138	150	2

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки магістра галузі знань D Бізнес, адміністрування та право спеціальності D3 Менеджмент, затвердженою Вченою радою ЗУНУ (протокол № 10 від 17 червня 2026 р.).

Робочу програму склала:

д.е.н., професор, завідувач кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту ІФННІМ, Ірина БІЛЕЦЬКА

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту, протокол № 1 від “27” серпня 2026 р.

Завідувач кафедри, д.е.н., професор _____ Ірина БІЛЕЦЬКА

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

_____ Ірина БІЛЕЦЬКА

СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ “СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

1. Опис дисципліни “Стратегічний менеджмент”

Дисципліна “Стратегічний менеджмент”	Галузь знань/ спеціальність, СВО	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів – 5	галузь знань D Бізнес, адміністрування та право	Статус дисципліни – обов’язкова дисципліна циклу професійної підготовки Мова навчання – українська
Кількість залікових модулів – 3	спеціальність D3 Менеджмент	Рік підготовки: Денна - 1 Заочна – 1 Семестр: Денна- 1 Заочна – 1, 2.
Кількість змістових модулів – 2	ступінь вищої освіти – магістр	Лекції: Денна- 32 год. Заочна – 8 год. Практичні заняття Денна- 16 год. Заочна – 4 год.
Загальна кількість годин – 150		Самостійна робота: Денна – 97 год. Заочна – 138 год. Індивідуальна робота: Денна – 5 год.
Тижневих годин – 9, з них аудиторних – 3		Вид підсумкового контролю екзамен

2. Мета і завдання дисципліни “Стратегічний менеджмент”

2.1. Мета вивчення дисципліни

Метою дисципліни “Стратегічний менеджмент” є формування у майбутніх магістрів системи стратегічного мислення та професійних компетентностей щодо проєктування адаптивних бізнес-моделей, оркестрації ресурсного потенціалу організації та прийняття високоефективних стратегічних рішень, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність підприємства в умовах екстремальної турбулентності ринку.

2.2. Завдання вивчення дисципліни.

Завданнями вивчення дисципліни “Стратегічний менеджмент” є:

- глибоке засвоєння еволюції стратегічних парадигм та шкіл менеджменту для вибору оптимальних методологічних підходів у конкретному бізнес-контексті;
- оволодіння інструментарієм предиктивного аналізу зовнішнього середовища та внутрішнього аудиту спроможностей для ідентифікації стійких конкурентних переваг;

- опанування технологій розробки багаторівневих стратегічних планів, дорожніх карт трансформацій та збалансованих систем показників;
- розвиток навичок формування стратегічного набору компанії, моделювання сценаріїв та управління диверсифікаційним портфелем;
- формування здатності супроводжувати впровадження стратегічних рішень, долати організаційний опір, налагоджувати систему стратегічного контролю та здійснювати вчасну реконфігурацію потенціалу підприємства;
- розуміння ролі штучного інтелекту та цифрових екосистем як драйверів сучасної стратегічної капіталізації бізнесу.

2.3. Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни:

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

2.4. Передумови для вивчення дисципліни.

Передумовою для вивчення цієї дисципліни є успішне складання тесту ЄФВВ з управління та адміністрування для навчання в магістратурі. Передумовами є наявність загальних компетентностей, таких як: здатність до логічного та критичного мислення, аналізу інформації, формулювання висновків і прийняття обґрунтованих рішень, а також загального розуміння принципів функціонування організацій, економічних і суспільних процесів, та готовності до опрацювання теоретичного та практичного матеріалу управлінського спрямування.

2.5. Опис програмних результатів, досягнення яких забезпечує вивчення дисципліни:

ПРН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПРН 4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї.

ПРН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПРН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

3. Програма навчальної дисципліни “Стратегічний менеджмент”

Змістовий модуль 1. Основні поняття стратегічного менеджменту.

Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного менеджменту

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

Ключові гіпотези стратегічного управління. Задачі стратегічного управління.

Порівняльний аналіз стратегічного управління з іншими науковими підходами до управління підприємствами. Підходи до стратегічного управління.

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

Професійна інтерпретація побутового опису бізнес-ситуації у форматі витягу зі стратегічного звіту. Моніторинг ринкових трендів в Україні. Деконструкція стратегічної трансформації. Критична АІ-експертиза стратегічних рішень.

Література: 1, 3, 4, 6, 7, 8, 13, 14, 15.

Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій

Передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством. Корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень. Характерні риси стратегій підприємства. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень. Стратегії підприємств різних галузей. Еталонні стратегії розвитку підприємства та стратегії його організаційного розвитку. Стратегії управління ресурсами підприємства та особливості їх вибору. Виробнича стратегія підприємства та їх класифікація за: розвитком виробництва, використанням виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо. Маркетингова стратегія підприємства та її субстратегії (ринкова, товарна, якості, ціни, просування, збуту). Стратегії управління персоналом. Стратегії наукових досліджень та розробок. Стратегії підприємств на іноземних ринках.

Карта стратегічної відповідності. Графічне моделювання стратегічного профілю інновації цінності. Стратегічна експертиза корпоративного вибору та «батьківської переваги» у процесах злиття та поглинання компаній.

Література: 1, 3, 5, 6, 8, 14, 15.

Тема 3. Етапи стратегічного управління та формування стратегії

Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії. Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей. Формування системи стратегічних цілей і завдань. Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства. Сутність та принципи планування стратегій. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування

Верифікація стратегічного базису та ідентичності організації. Ієрархічне моделювання та декомпозиція системи стратегічних цілей. Методологічна верифікація дорожньої карти стратегічних трансформацій.

Література: 1, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 13, 16.

Змістовий модуль 2. Основні функції та етапи стратегічного управління підприємством.

Тема 4. Стратегічне планування в системі стратегічного менеджменту

Принципи стратегічного планування. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві. Процес стратегічного планування. Характеристика етапу цілеутворення. Вибір місії та правила її формування. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Девіз та кредо підприємства. Класифікація стратегічних цілей. Фактори, які впливають на вибір

стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.

Сценарне моделювання стратегічних альтернатив. Моделювання архітектури причинно-наслідкових зв'язків стратегічного успіху. Діагностика стратегічного розриву спроможностей.

Література: 1, 3, 4, 7, 8, 10, 13, 14, 15, 16.

Тема 5. Стратегічний аналіз турбулентного зовнішнього середовища та ринкового оточення

Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень. Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства. Типи зовнішнього середовища підприємства: змінне або нестабільне; вороже; різноманітне; технічно складне. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємств 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 підприємством. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища підприємства. Стратегічний аналіз галузевого середовища підприємства. Особливості галузевого розвитку у часі. Модель життєвого циклу галузі. Визначення ключових факторів успіху підприємства залежно від специфіки галузевого середовища.

Моделювання каскадних ефектів деформації середовища. Аналіз бар'єрів виходу з галузі та стратегічної мобільності. Діагностика стратегічного дрейфу організації.

Література: 2, 3, 10, 11, 10, 13, 15, 17.

Тема 6. Оцінка стратегічного потенціалу, динамічних спроможностей та формування стійких конкурентних переваг

Поняття "стратегічний потенціал підприємства". Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток. Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Розриви між стратегічними цілями та потенціалом підприємства. Особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. Ресурси та компетенції, як носії конкурентних переваг підприємства. Характеристика ключових компетенцій підприємства та методи їх ідентифікації. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій підприємства. Рутини, їх місце в організаційних процесах та способи трансформації. Технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей). Вплив змін у стратегічному потенціалі підприємства на розвиток та зміцнення його конкурентних переваг на ринку.

Професійна інтерпретація внутрішнього ресурсного контексту. Діагностика стратегічного дрейфу та пошук динамічних спроможностей. Проектування «Ізоляційного механізму».

Література: 2, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 19.

Тема 7. Класичні та сучасні парадигми стратегічного управління

Девіантний та превентивний характер системи управління. Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації. Поняття "сильних" і "слабких" сигналів зовнішнього середовища в процесі стратегічного управління підприємством. Ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення. Інформаційні компоненти системи стратегічного управління. Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін. Управління на засадах гнучких екстрених рішень. Застосування різновидів стратегічного управління підприємствами України та інших країн світу в ринкових

умовах господарювання.

Проектування життєвого циклу тимчасової переваги. Проектування антикрихкої стратегії за методом «Штанги». Моделювання «Стратегічного наміру».

Література: 3, 4, 6, 8, 9, 11, 13, 16.

Тема 8. Цифрова трансформація бізнес-моделей та екосистемне стратегування

Генезис цифрової трансформації: розмежування понять «оцифрування», «цифровізація» та «цифрова трансформація». Вплив експоненціальних технологій на зміну ринкових парадигм. Реінжиніринг бізнес-моделей: трансформація ключових блоків моделі О. Остервальдера під впливом цифровізації. Перехід від лінійних ланцюгів створення вартості до багатосторонніх платформ. Стратегії цифрового переходу: перехід від продажу продуктів до моделі SaaS, PaaS, IaaS. Прямая взаємодія зі споживачем (D2C-моделі) та кастомізація клієнтського досвіду на основі даних. Архітектура бізнес-екосистем: сутність та типологія екосистем (інноваційні, транзакційні, гібридні). Ролі учасників екосистеми: оркестратори, комплементатори (партнери), модульні постачальники та користувачі. Економіка платформ та мережеві ефекти: механізми виникнення прямих та непрямих мережевих ефектів. Стратегії подолання проблеми холодного старту для нових платформ. Дані як стратегічний актив: стратегії монетизації даних та використання предиктивної аналітики (Big Data) для прийняття управлінських рішень. Штучний інтелект як інструмент стратегічного маневрування.

Управління екосистемними ризиками: ризики канібалізації традиційних каналів продажів, залежність від технологічних гігантів, кіберрезильєнтність та захист цифрового суверенітету компанії.

Проектування дорожньої карти цифрової трансформації: фазовість впровадження змін, баланс між «швидкими перемогами» та фундаментальною перебудовою ІТ-архітектури та корпоративної культури.

Література: 3, 4, 6, 7, 10, 16, 17.

Тема 9. Вибір стратегії та розробка стратегічного набору компанії

Критерії вибору стратегічних альтернатив. Використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та ін.) у процесі генерування стратегій підприємства. Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування. Поняття стратегічної прогалини. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом підприємства. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії підприємства. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.

Валідація стратегічних альтернатив за моделлю «Придатність, прийнятність, здійсненність». Детекція та усунення стратегічних конфліктів у стратегічному наборі. Аналіз стратегічного розриву при виборі стратегії зростання.

Література: 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 14, 16, 18.

Тема 10. Стратегічний контроль, вимірювання ефективності та управління стратегічними змінами

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.

Диференціація випереджаючих та запізнених показників стратегічного контролю. Аналіз «Поля сил» при впровадженні стратегічних змін (за К. Левінім). Аудит стратегічної резильєнтності та адаптивності системи контролю.

Література: 1, 3, 5, 6, 8, 10, 16, 18.

4. Структура залікового кредиту з дисципліни “Стратегічний менеджмент” (денна форма навчання)

Назва теми	Кількість годин				
	Лекції	Практичні заняття	Інд. робота	СРС	Контрольні заходи
Змістовий модуль 1. Основні поняття стратегічного менеджменту					
Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного менеджменту	2	4	1	9	Усне опитування, тести
Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій	4			10	
Тема 3. Етапи стратегічного управління та формування стратегії	4			10	
Змістовий модуль 2. Основні функції та етапи стратегічного управління підприємством					
Тема 4. Стратегічне планування в системі стратегічного менеджменту	4	2	2	10	Усне опитування, тести
Тема 5. Стратегічний аналіз турбулентного зовнішнього середовища та ринкового оточення	2	2		10	
Тема 6. Оцінка стратегічного потенціалу, динамічних спроможностей та формування стійких конкурентних переваг	2	2		9	
Тема 7. Класичні та сучасні парадигми стратегічного управління	4	2		9	
Тема 8. Цифрова трансформація бізнес-моделей та екосистемне стратегування	4	2	2	10	Усне опитування, тести
Тема 9. Вибір стратегії та розробка стратегічного набору компанії	4			10	
Тема 10. Стратегічний контроль, вимірювання ефективності та управління стратегічними змінами	2			10	
Разом	32	16	5	97	—

(заочна форма навчання)

Назва теми	Кількість годин		
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
Змістовий модуль 1. Основні поняття стратегічного менеджменту			
Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного менеджменту	2	1	12
Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій			14
Тема 3. Етапи стратегічного управління та формування стратегії	1		14
Змістовий модуль 2. Основні функції та етапи стратегічного управління підприємством			
Тема 4. Стратегічне планування в системі стратегічного менеджменту	1	1	14
Тема 5. Стратегічний аналіз турбулентного зовнішнього середовища та ринкового оточення			14

Тема 6. Оцінка стратегічного потенціалу, динамічних спроможностей та формування стійких конкурентних переваг	2	1	14
Тема 7. Класичні та сучасні парадигми стратегічного управління			14
Тема 8. Цифрова трансформація бізнес-моделей та екосистемне стратегування			14
Тема 9. Вибір стратегії та розробка стратегічного набору компанії	1	1	14
Тема 10. Стратегічний контроль, вимірювання ефективності та управління стратегічними змінами	1		14
Разом	8	4	138

5. Тематика практичних занять.

Практичне заняття 1-2. Концептуальні засади теорії стратегічного менеджменту.

Мета: опанувати понятійно-категоріальний апарат стратегічного управління; навчитися ідентифікувати стратегічні рішення та класифікувати їх за науковими школами; розвинути навички трансформації бізнес-проблем у стратегічні гіпотези з використанням інструментів штучного інтелекту.

Питання для обговорення:

1. Еволюція парадигми управління: чому «менеджмент за інструкціями» поступився «стратегічному лідерству» в умовах високої турбулентності та екстремальної невизначеності зовнішнього середовища?

2. Обґрунтуйте теоретичні засади та наведіть практичні приклади ідентифікації критеріїв диференціації стратегічного й оперативного контурів управління.

3. Які школи стратегічного менеджменту (за Г. Мінцбергом) є найбільш релевантними для відновлення економіки України?

4. У чому полягає сутність концепції «стратегічної відповіді» підприємства на слабкі сигнали середовища та які методичні підходи забезпечують її превентивну ефективність?

5. Яким чином інтеграція штучного інтелекту трансформує роль менеджера вищої ланки, відповідального за стратегічне управління? Чи обмежується його діяльність автоматизацією аналітичних процедур, чи він стає ключовим суб'єктом генерації стратегічних сенсів?

Література: 1, 3, 4, 6, 7, 8, 13, 14, 15.

Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій.

Мета: навчитися вибудовувати вертикаль стратегічного вирівнювання від корпоративного центру до функціонального відділу; опанувати інструментарій портфельного аналізу та типізації конкурентних переваг.

Питання для обговорення:

1. Як забезпечити вертикальну цілісність рішень від наглядової ради до лінійного менеджменту?

2. У яких випадках створення синергії між різними видами бізнесу є важливішим за конкурентоспроможність окремого підрозділу?

3. Чи можливо одночасно реалізувати лідерство у витратах та диференціацію за допомогою ІІІ-технологій?

4. Аналіз ризиків при переході від стратегії проникнення до стратегії радикальної диверсифікації.

5. Методи координації маркетингової, логістичної та фінансової стратегій для підтримки єдиної ділової мети.

Література: 1, 3, 5, 6, 8, 14, 15.

Етапи стратегічного управління та формування стратегії.

Мета: навчитися розробляти стратегічний базис організації (місію, візію, цінності); опанувати методику декомпозиції стратегічних цілей (побудова «дерева цілей»); навчитися моделювати етапи стратегічного процесу відповідно до специфіки зовнішнього середовища.

Питання для обговорення:

1. Як трансформувати соціальне призначення компанії у конкретний образ майбутнього, що надихає стейкхолдерів?

2. Порівняльний аналіз класичного підходу SMART та сучасної системи OKR у стратегічному контексті.

3. У яких випадках суворе дотримання етапів планування шкодить стратегічній гнучкості?

4. Роль лідера у подоланні розриву між амбітною метою та поточними обмеженими ресурсами.

5. Чим відрізняється алгоритм розробки стратегії у Школі дизайну та Школі підприємництва?

Література: 1, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 13, 16.

Практичне заняття 3. Стратегічне планування в системі стратегічного менеджменту.

Мета: навчитися проєктувати архітектуру стратегічного плану; опанувати інструментарій сценарного планування та дорожнього картування; розвинути навички ресурсного обґрунтування стратегічних ініціатив та вибору моделей планування в умовах невизначеності.

Питання для обговорення:

1. Чому в епоху турбулентності процес планування цінніший за сам підсумковий документ?

2. Як збалансувати короткострокові «швидкі перемоги» та довгострокові трансформаційні цілі?

3. Методика побудови альтернативних варіантів майбутнього («оптимістичний», «песимістичний», «реалістичний»).

4. Як перевірити, чи вистачить компанії фінансового, технологічного та інтелектуального капіталу для реалізації стратегії?

5. Відмінності між директивним «зверху-вниз» та адаптивним плануванням.

Література: 1, 3, 4, 7, 8, 10, 13, 14, 15, 16.

Практичне заняття 4. Стратегічний аналіз турбулентного зовнішнього середовища та ринкового оточення.

Мета: розвинути навички трансформації первинної ринкової інформації у

стратегічні висновки, використовуючи професійний понятійно-категорійний апарат; навчитися ідентифікувати «дизруптивні» тренди та оцінювати ступінь їхнього впливу на стратегічну позицію компанії; навчитися ідентифікувати стратегічні імперативи, на яких компанія має зосередити свої обмежені ресурси протягом наступних років, щоб випередити конкурентів.

Питання для обговорення:

1. Як у світі екстремальної турбулентності зміна в одному сегменті, наприклад, екологічне регулювання в ЄС, викликає нелінійну трансформацію в іншому, наприклад, криза логістики в Азії та зміна споживчих переваг в Україні?

2. Чи є штучний інтелект лише інструментом ефективності, чи він здатен повністю стерти входні бар'єри в галузь? Коли технологія перетворюється на стратегічну пастку?

3. Як за допомогою методології Jobs to be Done (JTBD) спрогнозувати цінності клієнта через 2–3 роки, якщо сьогодні він сам їх не усвідомлює?

4. Чому компанії з потужними ресурсами часто ігнорують очевидні дизруптивні загрози (кейс Nokia/Kodak) і як «гнучкість виходу» стає важливішою за бар'єри входу?

5. Чому аналіз прямих конкурентів є обмежений? Як оцінити вплив комплементаторів (партнерів, що додають цінність продукту) та мережевих ефектів на стратегічну стійкість?

Література: 2, 3, 10, 11, 10, 13, 15, 17.

Практичне заняття 5. Оцінка стратегічного потенціалу, динамічних спроможностей та формування стійких конкурентних переваг.

Мета: навчитися проводити стратегічний аудит внутрішніх ресурсів та спроможностей організації; опанувати методологію VRIO-аналізу для ідентифікації джерел стійкої конкурентної переваги; навчитися проєктувати ланцюг створення вартості в умовах цифровізації та впровадження принципів сталого розвитку; розвинути навички управління динамічними спроможностями для реконфігурації потенціалу компанії.

Питання для обговорення:

1. Чому в умовах хаотичного середовища внутрішні спроможності компанії є більш надійним підґрунтям стратегії, ніж аналіз конкурентів?

2. Як причинно-наслідкова неоднозначність та соціальна складність корпоративної культури перетворюють звичайні процеси на стійку конкурентну перевагу, яку неможливо купити на ринку?

3. Як динамічні спроможності (за Д. Тісом): здатність до відчуття, захоплення та реконфігурації ресурсів визначає життєздатність бізнесу в епоху дизрупцій?

4. Як цифрова трансформація та впровадження блокчейн-технологій змінюють структуру ланцюга створення вартості М. Портера? Де сьогодні виникає максимальна додана вартість?

5. Чи є екологічна та соціальна відповідальність лише джерелом додаткових витрат, чи вона може стати стійкою конкурентною перевагою, яку важко скопіювати?

Література: 2, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 19.

Практичне заняття 6. Класичні та сучасні парадигми стратегічного управління.

Мета: опанувати еволюцію стратегічного мислення від ринкового детермінізму до ресурсної динаміки; навчитися розрізняти стратегії, базовані на ринку та ресурсах; розвинути навички гнучкого стратегування в умовах екстремальної невизначеності; навчитися проєктувати «антикрихкі» моделі бізнесу.

Питання для обговорення:

1. Чому традиційні моделі довгострокового планування втратили релевантність в умовах структурних розривів середовища, і як ітераційне маневрування дозволяє утримувати стратегічний фокус у ситуації високої причинно-наслідкової двозначності?

2. Що є первинним у сучасних умовах: пошук привабливої ринкової ніші чи накопичення унікальних спроможностей? За яких обставин ресурси стають більш важливими за ринкову позицію?

3. Як зміна парадигми з «мінімізації ризиків» на «використання хаосу» (антикрихкість за Н. Талебом) трансформує стратегічний потенціал підприємства?

4. Чи варто сьогодні боротися за стійку конкурентну перевагу, чи парадигма успіху змістилася в бік здатності швидко входити в нові ніші та вчасно виходити з них?

5. Як механізми стратегічної гнучкості допомагають лідеру поєднувати адаптивність поточних рішень із незмінною амбітною метою, що значно перевищує наявні ресурси компанії?

Література: 3, 4, 6, 8, 9, 11, 13, 16.

Практичне заняття 7. Цифрова трансформація бізнес-моделей та екосистемне стратегування.

Мета: опанувати інструментарій проєктування та реінжинірингу бізнес-моделей в умовах цифрової економіки; навчитися ідентифікувати вектори цифрової трансформації; розвинути навички побудови платформних та екосистемних стратегій, монетизації даних і забезпечення мережових ефектів.

Питання для обговорення:

1. У чому полягає фундаментальна відмінність між глибинною трансформацією бізнес-моделі та точковою цифровізацією окремих операційних процесів підприємства?

2. Яким чином зміна класичної лінійної моделі створення вартості на платформну екосистему переформатовує джерела конкурентних переваг компанії?

3. Які практичні інструменти дозволяють цифровій платформі подолати проблему «холодного старту» та досягти критичної маси користувачів для запуску мережових ефектів?

4. Як зіставити ризики та рівень маржинальності різних моделей монетизації для вибору оптимального сценарію розвитку цифрового бізнесу?

5. Які стратегічні ризики та можливості постають перед традиційним бізнесом при виборі між розбудовою власної екосистеми, входженням у чужу платформу та збереженням нішевого позиціонування?

Література: 3, 4, 6, 7, 10, 16, 17.

Вибір стратегії та розробка стратегічного набору компанії.

Мета: опанувати методику багатокритеріального вибору стратегічних альтернатив; навчитися ідентифікувати базові конкурентні позиції за М. Портером та уникати стратегічних пасток; розвинути навички побудови цілісного «стратегічного набору», що забезпечує вертикальну та горизонтальну синергію всіх рівнів управління організацією.

Питання для обговорення:

1. Чому наявність кількох альтернатив є обов'язковою умовою якісного стратегування і які ризики несе безальтернативне планування?

2. Чи можливо в сучасних умовах одночасно реалізувати лідерство за витратами та глибоку диференціацію?

3. Як змінюється пріоритетність диверсифікації в умовах екстремальної ринкової турбулентності?

4. Як забезпечити, щоб функціональні стратегії не суперечили одна одній, а працювали на єдину корпоративну мету?

5. За якими показниками (окрім прибутку) менеджер має оцінити, що обрана стратегія є правильною для конкретного етапу життєвого циклу компанії?

Література: 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 14, 16, 18.

Практичне заняття 8. Стратегічний контроль, вимірювання ефективності та управління стратегічними змінами.

Мета: опанувати методику предиктивного (випереджаючого) контролю; навчитися проектувати Збалансовану систему показників (BSC); розвинути навички подолання психологічного опору персоналу під час стратегічних трансформацій.

Питання для обговорення:

1. Чому в умовах високої турбулентності важливіше перевіряти актуальність наших гіпотез про ринок, ніж факт виконання плану?

2. Як виміряти життєздатність стратегії до того, як з'являться перші фінансові результати?

3. Чому надмірний контроль операційних процесів (мікроменеджмент) вбиває стратегічну гнучкість компанії?

4. Які когнітивні упередження менеджменту заважають компанії вчасно здійснити «розворот»?

5. Як налаштувати систему стратегічного нагляду за «слабкими сигналами» середовища?

Література: 1, 3, 5, 6, 8, 10, 16, 18.

6. Самостійна робота

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених кафедрою для вивчення навчальної дисципліни. Методичні матеріали орієнтовані на створення можливості проведення самоконтролю з боку студента. Кафедра забезпечує надання викладачами консультацій з окремих тем курсу на вимогу студента. Викладач також здійснює поточний і підсумковий контроль та аналізує результати самостійної роботи студента.

Виконання самостійної роботи у вигляді есе обсягом від 15 до 20 сторінок, вимагає від студента вміння працювати з аналітичними матеріалами, аналізувати, узагальнювати знайдену інформацію, робити висновки на основі набутих знань тощо. Виконання самостійної роботи є одним із обов'язкових складових модулів, виконується студентом самостійно на основі опрацювання матеріалів літературних джерел (навчальних посібників, опорних конспектів лекцій, періодичних видань сучасної економічної думки, статей, монографій).

Тематика завдань самостійної роботи з дисципліни «Стратегічний менеджмент»

1. Еволюція стратегічного мислення від промислового детермінізму до адаптивного маневрування.
2. Антикрихкість як ключова характеристика стратегії виживання підприємства в ситуації екстремальної турбулентності.
3. Роль когнітивних упереджень лідера у процесі прийняття високовартісних стратегічних рішень.
4. Інтеграція цінностей сталого розвитку у стратегічну ідентичність організації як інструмент довгострокової капіталізації.
5. Порівняльна ефективність класичного предиктивного планування та методології Agile-стратегування для сучасних компаній.
6. Вплив штучного інтелекту на трансформацію ролі топ-менеджера як архітектора стратегічних сенсів.
7. Феномен стратегічного дрейфу організації та механізми превентивної діагностики втрати ринкової релевантності.
8. Перехід від парадигми стійкої конкурентної переваги до концепції управління портфелем тимчасових переваг.
9. Реінжиніринг ланцюга створення вартості під впливом дизруптивних технологій та цифрових платформ.
10. Етичні дилеми стратегічного управління в епоху глобальної диджиталізації та автоматизації бізнес-процесів.
11. Стратегічний розворот бізнес-моделі як інструмент подолання стадії спаду та ревіталізації потенціалу підприємства.
12. Моделювання мережевих ефектів як ключовий драйвер вибухового масштабування платформних екосистем.
13. Ризики гібридних стратегій та проблема застрягання посередині у сучасних конкурентних умовах.
14. Оцінка батьківської переваги материнської компанії у процесах стратегічної інтеграції та злиття.

15. Психологічні бар'єри впровадження стратегічних змін та інструменти подолання індивідуального опору за моделлю ADKAR.

16. Випереджаючі індикатори ефективності як основа сучасної системи предиктивного стратегічного контролю.

17. Стратегічне партнерство та конфігурація екосистем як альтернатива традиційній конкурентній боротьбі.

18. Канібалізація власних продуктів як свідомий стратегічний маневр для захисту від ринкової дизрупції.

19. Сценарне моделювання як засіб підвищення резильєнтності стратегічного плану в умовах екстремальної невідомості.

20. Значення організаційних рутин та невідчутних активів у процесі формування динамічних спроможностей підприємства.

7. Політика оцінювання та визнання результатів навчання

Політика щодо дедлайнів і перескладання: для виконання індивідуальних завдань і проведення контрольних заходів встановлюються конкретні терміни. Перескладання модулів відбувається з дозволу дирекції інституту за наявності поважних причин.

Політика щодо академічної доброчесності: використання друкованих і електронних джерел інформації під час контрольних заходів заборонено.

Політика щодо відвідування: за об'єктивних причин (наприклад, карантин, воєнний стан, хвороба, закордонне стажування) навчання може відбуватись в онлайн формі за погодженням із керівником курсу. В такому разі оцінювання студентів відбувається також в он-лайн формі на платформі Moodle.

Політика щодо визнання результатів навчання

Відповідно до «Положення про визнання в Західноукраїнському національному університеті результатів попереднього навчання» (https://www.wunu.edu.ua/pdf/pologenya/Polozhennya_ruzult_poper_navch.pdf) здобувачам вищої освіти може бути зараховано результати навчання (неформальної / інформальної освіти, академічної мобільності тощо) на підставі документів, що їх підтверджують (сертифікати, довідки, документи про підвищення кваліфікації тощо). Рішення про зарахування здобувачу результатів (певного освітнього компонента в цілому, або ж окремого виду навчальної роботи за таким освітнім компонентом) приймає вповноважена Комісія з визнання результатів навчання за процедурою, визначеною вищезазначеним положенням.

Здобувачі вищої освіти можуть проходити навчання в межах формальної і неформальної освіти, академічної мобільності, професійного розвитку та інших форм освітньої діяльності, зокрема з використанням вітчизняних і міжнародних освітніх онлайн-платформ, таких як Prometheus, EdEra, Coursera, edX, які забезпечують можливість проходження освітніх курсів, програм і навчальних модулів із видачею відповідних документів, що підтверджують результати навчання.

8. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

У процесі навчання дисципліни «Стратегічний менеджмент» використовуються

наступні засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- стандартизовані тести;
- поточне опитування;
- залікове модульне тестування та опитування;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- оцінювання результатів самостійної роботи;
- студентські презентації та виступи на наукових заходах;
- завдання на лабораторному обладнанні, тренажерах, реальних об'єктах тощо;
- модульна робота;
- екзамен.

9. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни визначається як середньозважена величина в залежності від частки кожної складової залікового кредиту:

Модуль 1		Модуль 2	Модуль 3
20%	20%	20%	40%
Поточне оцінювання	Модульний контроль	Самостійна робота	Екзамен
Середнє арифметичне від отриманих оцінок під час практичних занять	Модульна робота	Оцінка за виконання завдання	Відповідь на два запитання, кожне з яких = 50 балів, а у підсумку = 100 балів

Критерії оцінювання знань студентів за формами контролю

Форми контролю/ критерії оцінювання	Бальна шкала оцінок знань				
	Відмінно (90-100)	Добре (75-89)	Задовільно (65-74)	Задовільно (60-64)	Незадовільно (1-59)
Поточне опитування під час заняття Підсумкова оцінка за поточне опитування кожного модуля визначається як середнє арифметичне оцінок, отриманих під час занять в межах кожного модуля	у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань	достатньо повно володіє навчальним матеріалом, але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки	в цілому володіє навчальним матеріалом та викладає його основний зміст, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки	не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, фрагментарно (без аргументації та обґрунтування) його викладає, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань, опускаючи при цьому суттєві неточності	не володіє навчальним матеріалом, не розкриває зміст теоретичних питань.
Самостійна робота	завдання виконано вірно, наведено теоретичне обґрунтування розв'язку, наведено аналіз та узагальнення інформації, здійснено висновки щодо отриманих результатів спостережень	завдання виконано, допускаються незначні помилки при розв'язанні, недостатньо обґрунтовані результати спостережень	завдання виконане із помилками або лише частково виконане завдання	студент припускається значних помилок у виконанні завдань; студент не виявляє творчого підходу до виконання завдання	обсяг виконання завдання низький, припускаються значні помилки у розрахунках та підсумках; відсутнє обґрунтування результатів спостережень

Критерії оцінювання модульної роботи:

Завдання для модульної роботи складаються із:

теоретичного питання: 1 питання, за правильну відповідь на яке студент може отримати максимально 40 балів.

20–40 балів – у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, всебічно, самостійно та аргументовано його викладає під час відповіді, глибоко та всебічно розкриває зміст питання.

1–20 балів – в цілому володіє навчальним матеріалом, але не в повному обсязі, фрагментарно (без аргументації та обґрунтування) його викладає, недостатньо розкриває зміст питання, допускаючи при цьому суттєві неточності, відповіді на запитання нечіткі.

практичне завдання (ситуаційне завдання): 1 задача, за розв'язання якої студент може отримати від 1 до 60 балів, що в підсумку дає максимально 60 балів;

40–60 балів – у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, правильно розв'язує практичне завдання та інтерпретує отримані результати, робить правильні висновки, демонструє самостійність виконання.

15–39 балів – у достатньому обсязі володіє навчальним матеріалом, правильно розв'язує практичне завдання, але допускає певні технічні помилки, відсутня повна відповідь, допускає несуттєві неточності та фрагментарно (без аргументації) інтерпретує отримані результати, демонструє самостійність виконання.

1–14 балів – не в повному обсязі володіє матеріалом, фрагментарно розв'язує практичне завдання, допускає суттєві неточності, поверхнево його викладає, недостатньо розкриває зміст поставлених питань у ситуаційному завданні.

Критерії оцінювання екзамену:

Екзаменаційний білет складається із двох питань, кожне з яких оцінюється по 50 балів.

Вид контролю, при якому засвоєння студентом теоретичного та практичного матеріалу оцінюється від 1 до 100 балів як сума балів за виконані завдання.

Теоретичного (проблемного) питання: 2 теоретичні (проблемні) питання, за відповідь на кожне з яких студент може отримати від 1 до 50 балів.

30–50 балів – у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, всебічно, самостійно та аргументовано його викладає під час відповіді, глибоко та всебічно розкриває зміст питання.

15–29 балів – в цілому володіє навчальним матеріалом, але не в повному обсязі, фрагментарно (без аргументації та обґрунтування) його викладає, недостатньо розкриває зміст завдання, допускаючи при цьому суттєві неточності, відповіді на запитання нечіткі або взагалі відсутні.

1–14 балів – не володіє навчальним матеріалом, плутається, не розкриває зміст завдання, відповіді на запитання неточні, нечіткі або взагалі відсутні.

Шкала оцінювання:

За шкалою ЗУНУ	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90-100	відмінно	A (відмінно)
85-89	добре	B (дуже добре)
75-84		C (добре)
65-74	задовільно	D (задовільно)
60-64		E (достатньо)
35-59	незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1-34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

10. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна

№	Найменування	Номер теми
1	Базове програмне забезпечення: ОС Windows. Стандартне програмне забезпечення базових інформаційних технологій: MS Office (Word, Excel, PowerPoint). Телекомунікаційне програмне забезпечення (Internet Explorer, Google Chrome, Viber тощо).	1-10
2	Комунікаційна навчальна платформа (Moodle) для організації дистанційного навчання (за необхідності).	1-10
3	Комунікаційне програмне забезпечення Zoom для проведення занять в режимі on-line (за необхідності).	1-10
4	Електронний варіант лекцій	1-10
5	Методичні вказівки та завдання до практичних занять з навчальної дисципліни “Стратегічний менеджмент” для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти ОПП “Менеджмент” спеціальності D3 Менеджмент/ Укладач: Білецька І.М. доктор екон. наук, професор кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту. Івано-Франківськ, 2026. 61 с.	1-10
6	Методичні вказівки та завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни “Стратегічний менеджмент” для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти ОПП “Менеджмент” спеціальності D3 Менеджмент / Укладач: Білецька І.М. доктор екон. наук, професор кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту. Івано-Франківськ, 2026. 73 с.	1-10
7	Тестові завдання для поточного контролю знань з навчальної дисципліни “Стратегічний менеджмент” для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти ОПП “Менеджмент” спеціальності D3 Менеджмент / Укладач: Білецька І.М. доктор екон. наук, професор кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту. Івано-Франківськ, 2026. 42 с.	1-10

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Основна література

1. Буднік М.М. Стратегічне управління: навчальний посібник. К. : Видавничий дім «Кондор», 2020. 292 с.
2. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємництва: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища шк., 2018. – 203 с.
3. Стратегічне управління: навчальний посібник [Електронний ресурс] : навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент» КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Л. П. Артеменко. Електронні текстові дані (1 файл: 17,2 Мбайт). Київ:КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45891>
4. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 396 с. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29911>
5. Ястремська О. М. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами: монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 324 с. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30355>.

Додаткова література

6. Білецька І. Стратегічні пріоритети інноваційного менеджменту управління змінами в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2026. Том 354. № 3. С. 389-394. <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2843/2922>
7. Білецька І., Гнатенко І., Хлинін Д. Інструменти стратегічного управління трансформаціями в енергетичних компаніях. Фаховий економічний журнал Актуальні проблеми економіки. 2026. № 2 (296), С. 44-50. <https://eco-science.net/apc-news/%e2%84%96-2-296-%d0%bb%d1%8e%d1%82%d0%b8%d0%b9-2026/>
8. Білецька І.М., Яблонь В.Д. Стратегічне управління як інструмент забезпечення стабільного розвитку підприємства. Scientific journal “MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS“. 2025. №1. С.26-31. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-4>
9. Корецький М. Х., Дегтяр А. О., Даций О. І. Стратегічне управління: навч. посіб. – К.: Центр навч. л-ри, 2017. – 240 с.
10. Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний менеджмент: практикум: навч. посіб. – Тернопіль: Карт-бланш, 2018. – 287 с.
11. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / за заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2016. – 384 с.
12. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. /С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась та ін. – К.: КНЕУ, 2018. – 520 с.
13. Шаров Ю. П., Вишинська Н. І. Стратегічний менеджмент: опорний конспект лекцій. – Д.: Вид-во ТОВ «Днепррост», 2017. – 92 с.

Інформаційні ресурси

14. Наукові конференції. – Режим доступу : <http://conferences.neasmo.org.ua>

15. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua
16. Інтернет портал для управлінців [Електронний ресурс]. –Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.
17. ЛігаБізнесІнформ. – Режим доступу : <http://www.liga.net>.
18. Офіційний портал Верховної Ради України. – Режим доступу : www.rada.gov.ua.
19. Сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua