



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ЗАТВЕРДЖЕНО
Рішення вченої ради університету
29 серпня 2025 року,
протокол № 1

Ректор університету, голова вченої
ради,
доктор юридичних наук, професор

_____ Олег ОМЕЛЬЧУК

29 серпня 2025 року

м.п.

РОБОЧА ПРОГРАМА
навчальної дисципліни
«СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ»
для підготовки на першому (освітньому) рівні
здобувачів вищої освіти освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 Менеджмент
07 Управління та адміністрування

м. Хмельницький
2025

РОЗРОБНИКИ:

Професорка кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових
технологій, доктор економічних наук,
професор
26 серпня 2025 року

Світлана КОВАЛЬЧУК

СХВАЛЕНО

Рішення кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій
26 серпня 2025 року, протокол № 1

Завідувачка кафедри, кандидатка
економічних наук, доцентка
26 серпня 2025 року

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Деканеса факультету управління та
економіки
27 серпня 2025 року

Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

ПОГОДЖЕНО

Рішення методичної ради університету
27 серпня 2025 року, протокол № 1.

Голова методичної ради університету,
кандидатка наук з державного управління,
доцентка
27 серпня 2025 року

Ірина КОВТУН

ЗМІСТ

	Стор.
1. Опис навчальної дисципліни	– 3
2. Заплановані результати навчання	– 3
3. Програма навчальної дисципліни	– 4
4. Структура вивчення навчальної дисципліни	– 7
4.1. Аудиторні заняття	– 7
4.2. Самостійна робота студентів	– 7
5. Методи навчання та контролю	– 8
6. Схема нарахування балів	– 8
7. Рекомендовані джерел	– 9
7.1. Основні джерела	– 9
7.2. Допоміжні джерела	– 10
8. Інформаційні ресурси в Інтернеті	– 11

1. Опис навчальної дисципліни

1. Шифр і назва галузі знань	– 07 Управління та адміністрування
2. Код і назва спеціальності	– 073 Менеджмент
3. Назва спеціалізації	– спеціалізація не передбачена
4. Назва дисципліни	– Стратегічне планування
5. Тип дисципліни	– обов'язкова
7. Освітній рівень, на якому вивчається дисципліна	– перший
8. Ступінь вищої освіти, що здобувається	– бакалавр
11. Обсяг вивчення дисципліни:	
1) загальний обсяг (кредитів ЄКТС / годин)	– 4,0/120
12. Форма семестрового контролю	– іспит
13. Місце дисципліни в логічній схемі:	
1) попередні дисципліни	– ППО 22 Бізнес-планування та основи проектного менеджменту, ППО 23 Управління інноваціями
2) супутні дисципліни	– ППО 26 Економічне обґрунтування управлінських рішень, ППО 27 Тренінг-курс «Лідерство та командна робота»
3) наступні дисципліни	– П4 Переддипломна практика БР. Кваліфікаційна (бакалаврська) робота
14. Мова вивчення дисципліни	– українська

2. Заплановані результати навчання

Програмні компетентності, які здобуваються під час вивчення навчальної дисципліни	<u>Загальні компетентності</u>
	ЗК 3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.
	ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.
	ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.
	ЗК 9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.
	ЗК 10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.
	<u>Спеціальні компетентності</u>

	<p>СК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації</p> <p>СК 2. Здатність аналізувати результати діяльності бізнесструктур, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.</p> <p>СК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації</p> <p>СК 8. Здатність планувати діяльність бізнес-структур та управляти часом</p> <p>СК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення</p> <p>СК 16. Здатність генерувати та реалізовувати бізнес-ідеї, ідентифікувати інструменти оцінювання ринкових можливостей на основі цифрового менеджменту та інвестиційно-інноваційної діяльності бізнес-структур.</p> <p>СК 17. Здатність проводити діагностику діяльності реальних та віртуальних бізнес-структур з використанням відповідного матеріального та програмного забезпечення в умовах цифрового середовища задля досягнення ефективності їх бізнес-процесів</p>
<p>Програмні результати навчання</p>	<p>ПР 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.</p> <p>ПР 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.</p> <p>ПР 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.</p> <p>ПР 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.</p> <p>ПР 7. Виявляти навички організаційного проектування.</p> <p>ПР 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації</p> <p>ПР 18. Демонструвати навички застосування методів і принципів управління реальними та віртуальними бізнесструктурами.</p>

3. Програма навчальної дисципліни

Тема 1. Сутність, мета та завдання стратегічного планування

Економічна сутність поняття «стратегія» в сучасній теорії менеджменту та стратегічного управління. Основні підходи до трактування стратегії (класичний, еволюційний, ресурсний, інституційний). Стратегічне планування як одна з ключових функцій управління підприємством, що забезпечує довгостроковий розвиток організації та формування її конкурентних позицій. Мета, завдання та принципи стратегічного планування, а також його роль у забезпеченні стабільності та адаптивності підприємства. Порівняльний аналіз стратегічного, тактичного та операційного планування, їх часових горизонтів, інструментів та рівнів управління. Формування стратегічного мислення керівників та значенню стратегічного бачення у забезпеченні довгострокового розвитку організації.

Тема 2. Етапи та логіка процесу стратегічного планування

Структура та послідовність процесу стратегічного планування на підприємстві. Логіка стратегічного управління: від формування стратегічного бачення та місії до розроблення стратегічних альтернатив і контролю їх реалізації. Роль місії організації як ключового елемента ідентичності підприємства та основи для формування стратегічних орієнтирів розвитку. Поняття стратегічних цілей підприємства, їх класифікація, ієрархія та взаємозв'язок із корпоративними цінностями. Використання принципу SMART у

формуванні стратегічних цілей, що дозволяє забезпечити їх вимірюваність, досяжність та релевантність. Взаємозв'язок між стратегією, цілями, програмами та політиками підприємства.

Тема 3. Зовнішнє середовище організації: методи аналізу

Структура зовнішнього середовища підприємства та його вплив на стратегічне планування. Елементи макросередовища (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори) та їх значення для стратегічного розвитку підприємства. Методи дослідження зовнішнього середовища, зокрема PEST-аналіз, його структура та етапи проведення. Роль аналізу макросередовища у прогнозуванні тенденцій розвитку ринку, формуванні стратегічних можливостей та виявленні загроз. Результати аналізу зовнішніх факторів для формування конкурентної стратегії підприємства та адаптації його діяльності до змін ринкового середовища.

Тема 4. Внутрішнє середовище організації: ресурси та компетенції

Внутрішнє середовище підприємства як система ресурсів, процесів та управлінських можливостей організації. Ресурсна концепція стратегічного управління (Resource-Based View), відповідно до якої джерелом стійких конкурентних переваг виступають унікальні ресурси та компетенції підприємства. Види ресурсів організації (матеріальні, фінансові, людські, технологічні, інформаційні та інтелектуальні). Формування ключових компетенцій підприємства як основи його стратегічної конкурентоспроможності. SWOT-аналіз як універсальний інструмент стратегічної діагностики, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

Тема 5. Методи стратегічного аналізу та прогнозування

Сутність стратегічного аналізу як інструменту обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку підприємства. Класифікація методів стратегічного аналізу та їх роль у процесі формування стратегій. Матричні методи стратегічного аналізу, зокрема матриця BCG, яка дозволяє оцінити портфель бізнес-напрямів підприємства за показниками темпів зростання ринку та частки ринку. Матриця GE/McKinsey як інструмент оцінювання привабливості ринку та конкурентної позиції бізнес-одиниць. Методи стратегічного прогнозування, включаючи GAP-аналіз та сценарне планування, які дозволяють визначити стратегічні розриви та можливі варіанти розвитку підприємства у майбутньому.

Тема 6. Розроблення корпоративної стратегії підприємства

Сутність корпоративної стратегії як довгострокового плану розвитку підприємства, спрямованого на формування та підтримку його конкурентних позицій на ринку. Основні типи корпоративних стратегій: зростання, стабілізації та скорочення. Різновиди стратегій зростання (інтенсивне, інтеграційне та диверсифікаційне зростання). Зміст стратегій стабілізації, що застосовуються в умовах стабільного функціонування підприємства, а також стратегій скорочення, які використовуються у кризових ситуаціях. Диверсифікація як інструмент розширення діяльності підприємства та зниження стратегічних ризиків.

Тема 7. Бізнес-стратегії та конкурентні позиції підприємства

Поняття бізнес-стратегії та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на окремих ринках або в межах стратегічних бізнес-одиниць. Концепція конкурентних переваг підприємства та їх джерела формування. Базові конкурентні стратегії, запропоновані М. Портером: стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації та стратегія фокусування. Умови ефективного реалізації кожної з цих

стратегій, їх переваги та ризики. Конкурентні позиції підприємства та вибір оптимальної конкурентної стратегії.

Тема 8. Функціональні стратегії підприємства

Сутність функціональних стратегій як складової системи стратегічного управління підприємством. Роль функціональних стратегій у забезпеченні реалізації корпоративної та бізнес-стратегії. Основні напрями функціональних стратегій: маркетингова, фінансова, виробнича та кадрова. Маркетингова стратегія як інструмент формування ринкової позиції підприємства та розвитку взаємовідносин із споживачами. Фінансова стратегія, спрямована на забезпечення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості підприємства. Виробнича та кадрова стратегії як фактори підвищення ефективності діяльності організації.

Тема 9. Інструменти реалізації стратегії

Процес реалізації стратегії як ключовий етап стратегічного управління підприємством. Організаційні механізми забезпечення реалізації стратегічних рішень. Концепція Balanced Scorecard (BSC) як сучасного інструменту стратегічного управління, що дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові показники діяльності підприємства. Стратегічні карти цілей як інструмент візуалізації взаємозв'язку між стратегічними цілями організації. Система ключових показників ефективності (KPI) та бюджетування як інструменти контролю реалізації стратегічного плану.

Тема 10. Оцінювання та контроль реалізації стратегії

Сутність стратегічного контролю як важливого елементу системи стратегічного управління підприємством. Функції стратегічного контролю та його роль у забезпеченні ефективності реалізації стратегічних рішень. Система моніторингу реалізації стратегії підприємства, що включає регулярний аналіз результатів діяльності та оцінювання досягнення стратегічних цілей. Методи оцінювання ефективності стратегії за фінансовими та нефінансовими показниками. Стратегічний аудит як інструмент комплексної оцінки стратегічної діяльності підприємства. Механізми коригування стратегічних цілей у разі змін зовнішнього середовища.

Тема 11. Сучасні тенденції стратегічного планування в умовах цифрової економіки

Трансформація стратегічного планування під впливом цифрової економіки та глобальних технологічних змін. Роль цифрових технологій у процесі стратегічного управління підприємствами. Концепція стратегічної гнучкості як здатності організації швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вплив цифровізації бізнес-процесів на формування стратегій розвитку підприємства. Використання штучного інтелекту та аналітики даних у процесі стратегічного планування. ESG-підходи та концепція сталого розвитку у формуванні сучасних корпоративних стратегій. Управління стратегічними ризиками та адаптація підприємств до умов турбулентного середовища.

4. Структура вивчення навчальної дисципліни

4.1. Аудиторні заняття

4.2.1. Аудиторні заняття (лекції, семінарські заняття) проводяться згідно з темами та обсягом годин, передбачених тематичним планом.

4.2.2. Плани лекцій з передбачених тематичним планом тем визначаються у силабусі навчальної дисципліни.

4.2.3. Плани семінарських занять з передбачених тематичним планом тем, засоби поточного контролю знань визначаються у силабусі навчальної дисципліни.

4.2. Самостійна робота студентів

4.3.1. Самостійна робота студентів включає завдання до кожної теми.

4.3.2. Завдання для самостійної роботи студентів зазначаються в силабусі навчальної дисципліни.

5. Методи навчання та контролю

Під час лекційних занять застосовуються:

- 1) традиційний усний виклад змісту теми;
- 2) слайдові презентації.

На семінарських заняттях відбувається:

- дискусійне обговорення проблемних питань;
- тренінги спрямовані на розвиток здатності генерування нових ідей;
- вирішення тестових завдань;
- повідомлення про виконання індивідуальних завдань.

Поточний контроль знань студентів з навчальної дисципліни проводиться у формах:

1. усне або письмове (у тому числі тестове у Google формі чи он-лайн вікторини Kahoot) бліц-опитування студентів щодо засвоєння матеріалу попередньої лекції;
2. усне або письмове (у тому числі тестове у Google формі чи он-лайн вікторини Kahoot) опитування на семінарських заняттях;

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі іспиту, за умови якщо здобувач освіти за поточний контроль накопичив менше 36 балів, або бажає отримати підсумковий бал вищий за розрахунковий, який обчислюється за формулою:

$$\Sigma c = \text{Бпк} \times 100 / 60, \text{ де:}$$

Σc – загальна кількість балів;

Бпк – кількість балів, отриманих за поточний контроль.

Структура залікового білету включає 40 тестових завдань різної складності.

6. Схема нарахування балів

6.1. Нарахування балів за результатами навчання здійснюється за схемою, наведеною на рис.



Рисунок 1. – Схема нарахування балів

6.2. Обсяг балів, здобутих студентами під час лекцій, семінарських занять, самостійної роботи студентів та виконання індивідуальних завдань визначаються у силабусі навчальної дисципліни.

7. Рекомендовані джерела

7.1. Основні джерела

1. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф ; пер. з англ. – Київ : Основи, 1999. – 519 с.
2. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.
3. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління : навч. посіб. – Харків : НТУ «ХП», 2017. – 320 с.
4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. – Харків : ХНУВС, 2021. – 520 с.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. – Київ : КНЕУ, 2014. – 699 с.
6. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент / пер. з англ. – Київ : Хімджест, 2018. – 720 с.
7. Barney J., Hesterly W. Strategic Management and Competitive Advantage. – 6th ed. – New York : Pearson, 2020. – 416 p.
8. Grant R. Contemporary Strategy Analysis. – 11th ed. – Hoboken : Wiley, 2021. – 480 p.
9. Hill C., Jones G., Schilling M. Strategic Management: Theory & Cases. – 13th ed. – Boston : Cengage Learning, 2021. – 896 p.
10. Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regnér P. Exploring Strategy. – 12th ed. – Harlow : Pearson Education, 2020. – 880 p.
11. Wheelen T., Hunger D., Hoffman A., Bamford C. Strategic Management and Business Policy. – 16th ed. – Boston : Pearson, 2020. – 944 p.
12. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York : Free Press, 1980. – 396 p.

7.2. Допоміжні джерела

1. Мінцберг Г., Альстренд Б., Лампель Дж. Школи стратегій / пер. з англ. – Київ : Наш формат, 2018. – 512 с.
2. Ковальчук С. В., Сокирник І., Мазур І. HR-менеджмент як складова ефективної стратегії управління персоналом. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2026. DOI: 10.31891/2307-5740-2026-350-3.
3. Ковальчук С. В., Федоришен В. Ризик-менеджмент інвестиційного капіталу на фондовому ринку: теорія та практика хеджування. Modeling the Development of the Economic Systems. 2026. DOI: 10.31891/mdes/2026-19-2.
4. Ковальчук С. В., Тягунова З. О., Ходак В. В. Агентний штучний інтелект як інструмент реструктуризації маркетингового технічного боргу в умовах гіперперсоналізації. Трансформаційна економіка. 2025. DOI: 10.32782/2786-8141/2025-13-20.
5. Ковальчук С. В. Омніканальність як актуальна концепція ведення бізнесу. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2025. DOI: 10.32782/2522-1205-2025-81-03.
6. Кобець Д. Л., Ковальчук С. В. ChatGPT як інструмент розробки маркетингової стратегії підприємства. Трансформаційна економіка. 2023. DOI: 10.32782/2786-8141/2023-5-10.

7. Ковальчук С. В., Кобець Д. Л. Застосування алгоритмів машинного навчання у маркетинговій стратегії підприємства в умовах цифрової економіки. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2024. DOI: 10.32782/2522-1205-2024-75-10.
8. Федоришен В. Г. Класифікація та характеристика механізмів управління інвестиційним капіталом. Science and Society : матеріали наук. конф. – Харків, 2026.
9. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston : Harvard Business School Press, 1996.
10. Kaplan R., Norton D. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. – Boston : Harvard Business School Press, 2004.
11. Kane G., Palmer D., Phillips A., Kiron D., Buckley N. Strategy, Not Technology: Becoming a Digitally Mature Organization. – Cambridge : MIT Sloan Management Review, 2020.
12. Kodama M. Management System for Strategic Innovation: Building Dynamic Capabilities of the Firm. – London : Routledge, 2022.
13. Rogers D. The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age. – New York : Columbia University Press, 2016.
14. Seth N. Winning in the Digital Age. – New Delhi : Penguin Random House, 2021.
15. Seth N. Mastering the Data Paradox: Key to Winning in the AI Age. – New Delhi : Penguin Random House, 2024.
16. Zwikael O. Effective Implementation of Transformation Strategies. – Cambridge : Cambridge University Press, 2022.
17. Verhoef P. et al. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. Journal of Business Research. 2021.
18. Gupta S. Driving Digital Strategy: A Guide to Reimagining Your Business. – Boston : Harvard Business Review Press, 2018.

8. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. Scopus Preview. URL: <https://www.scopus.com/>
2. UN Tourism (UNWTO) – <https://www.unwto.org>
3. World Travel & Tourism Council (WTTC) – <https://wttc.org>
4. Eurostat – <https://ec.europa.eu/eurostat>
5. Державна служба статистики України – <https://www.ukrstat.gov.ua>
6. Міністерство економіки України – <https://www.me.gov.ua>
7. База законодавства України (ВРУ) – <https://zakon.rada.gov.ua>