



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ
Силабус навчальної дисципліни

Реквізити навчальної дисципліни

Рівень вищої освіти	Перший (бакалаврський)
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Бакалавр менеджменту https://surl.lu/jtcllz
Статус дисципліни	Обов'язкова
Форма навчання	денна
Рік підготовки, семестр	4 курс, 7 семестр
Обсяг дисципліни	4 кредити ЄКТС / 120 годин, у тому числі, самостійної роботи – 74 години, лекційних – 22 годин, семінарських – 24 години
Форма семестрового контролю	Іспит
Мова викладання	Українська
Інформація про викладачів	Лекції, семінарські заняття, консультації: Ковальчук Світлана Володимирівна – доктор економічних наук, професор, професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій s_kovalchuk@univer.km.ua https://univer.km.ua/profile/kovalchuk-svitlana-volodymyrivna Профілі у наукових базах даних: ORCID https://orcid.org/0000-0001-9535-8678 Scopus https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57192543325 W&S https://www.webofscience.com/wos/author/record/I-6027-2018 Google Scholar https://scholar.google.com.ua/citations?user=OufgBWQAAAAJ
Розміщення курсу	Google classroom «Стратегічне планування» https://meet.google.com/anm-phng-vti?authuser=0&hs=179

Консультації	Офлайн консультації: згідно із затвердженим розкладом; Онлайн консультації: за попередньою домовленістю електронною поштою та Google meet у робочі дні з 9.00 до 17.00; Консультації до екзамену: напередодні екзамену згідно із затвердженим розкладом.
---------------------	--

Програма навчальної дисципліни

1. Опис навчальної дисципліни

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> СК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації СК 2. Здатність аналізувати результати діяльності бізнесструктур, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. СК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації СК 8. Здатність планувати діяльність бізнес-структур та управляти часом СК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення СК 16. Здатність генерувати та реалізовувати бізнес-ідеї, ідентифікувати інструменти оцінювання ринкових можливостей на основі цифрового менеджменту та інвестиційно-інноваційної діяльності бізнес-структур. 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
Програмні результати навчання	ПР 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства. ПР 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень. ПР 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації. ПР 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень. ПР 7. Виявляти навички організаційного проектування. ПР 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації ПР 18. Демонструвати навички застосування методів і принципів управління реальними та віртуальними бізнес-структурами.
Місце дисципліни в логічній схемі	Знання цієї навчальної дисципліни слугуватимуть базою для подальшого вивчення дисциплін: П4 Переддипломна практика БР. Кваліфікаційна (бакалаврська) робота. Попередні дисципліни – ППО 22 Бізнес-планування та основи проектного менеджменту, ППО 23 Управління інноваціями. Супутні дисципліни – ППО 26 Економічне обґрунтування управлінських рішень, ППО 27 Тренінг-курс «Лідерство

	та командна робота»
Зміст навчальної дисципліни	Тема 1. Сутність, мета та завдання стратегічного планування Тема 2. Етапи та логіка процесу стратегічного планування Тема 3. Зовнішнє середовище організації: методи аналізу Тема 4. Внутрішнє середовище організації: ресурси та компетенції Тема 5. Методи стратегічного аналізу та прогнозування Тема 6. Розроблення корпоративної стратегії підприємства Тема 7. Бізнес-стратегії та конкурентні позиції підприємства Тема 8. Функціональні стратегії підприємства Тема 9. Інструменти реалізації стратегії Тема 10. Оцінювання та контроль реалізації стратегії Тема 11. Сучасні тенденції стратегічного планування в умовах цифрової економіки
Рекомендовані джерела для вивчення навчальної дисципліни	Рекомендовані джерела 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. 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. Інформаційні ресурси 1. UN Tourism (UNWTO) – https://www.unwto.org 2. Державна служба статистики України – https://www.ukrstat.gov.ua 3. Міністерство економіки України – https://www.me.gov.ua 4. База законодавства України (ВРУ) – https://zakon.rada.gov.ua
--	---

Навчальний контент

	№	Назва теми	Кількість годин					
			Денна форма навчання					
			Усього	у тому числі				
				Лекції	Сем.	Лабор.	Ін.зав.	СРС
Тематичний план навчальної дисципліни	1.	Сутність, мета та завдання стратегічного планування	7	2	2			4
	2.	Етапи та логіка процесу стратегічного планування	11	2	2			7
	3.	Зовнішнє середовище організації: методи аналізу	7	2	2			7
	4.	Внутрішнє середовище організації: ресурси та компетенції	7	2	2			7
	5.	Методи стратегічного аналізу та прогнозування	7	2	2			7
	6.	Розроблення корпоративної стратегії підприємства	11	2	2			7
	7.	Бізнес-стратегії та конкурентні позиції підприємства	7	2	2			7
	8.	Функціональні стратегії підприємства	7	2	2			7
	9.	Інтеграція маркетингу і логістики в туризмі	11	2	2			7
	10.	Оцінювання та контроль реалізації стратегії		2	2			7
	11.	Сучасні тенденції стратегічного планування в умовах цифрової економіки		2	4			7
		Всього годин:	120	22	24	0	0	74
Методи навчання та форми поточного контролю	Під час лекційних занять застосовуються: 1) традиційний усний виклад змісту теми; 2) створення проблемних ситуацій; 3) слайдова презентація; 4) експрес-опитування, діалог, дискусія; 5) методи активного слухання та методи зворотного зв'язку. На семінарських та практичних заняттях застосовуються: 1) дискусійне обговорення проблемних питань; 2) вирішення ситуаційних завдань та кейсів, розв'язування практичних завдань; 4) розв'язування розрахункових завдань. Поточний контроль знань з навчальної дисципліни може проводитися у формах: 1) усне або електронне (у тому числі тестове) бліц-опитування студентів щодо засвоєння матеріалу; 2) усне або електронне (у тому числі тестове) опитування на семінарських заняттях; 3) виконання практичних завдань;							

	4) вирішення розрахункових завдань; 5) захист підготовленої презентації.
Лекційні заняття	Лекційне заняття 1 <i>Тема 1. Сутність, мета та завдання стратегічного планування</i> 1. Поняття стратегії у сучасній теорії менеджменту. 2. Стратегічне планування як функція управління підприємством. 3. Основні принципи стратегічного планування. 4. Відмінності між стратегічним, тактичним і операційним плануванням. 5. Значення стратегічного мислення для розвитку організації. 6. Роль стратегії у формуванні довгострокових конкурентних переваг. 7. Місце стратегічного планування у системі стратегічного управління підприємством. Лекційне заняття 2 <i>Тема 2. Етапи та логіка процесу стратегічного планування</i> 1. Основні етапи стратегічного планування. 2. Місія організації: сутність та роль у стратегічному управлінні. 3. Бачення підприємства як орієнтир стратегічного розвитку. 4. Стратегічні цілі підприємства та їх класифікація. 5. SMART-підхід до формування стратегічних цілей. Лекційне заняття 3 <i>Тема 3. Зовнішнє середовище організації: методи аналізу</i> 1. Поняття зовнішнього середовища підприємства. 2. Макросередовище організації та його складові. 3. Мікросередовище підприємства. 4. PEST-аналіз як інструмент стратегічного аналізу. Лекційне заняття 4 <i>Тема 4. Внутрішнє середовище організації: ресурси та компетенції</i> 1. Поняття внутрішнього середовища підприємства. 2. Ресурсна концепція стратегічного управління. 3. Конкурентні переваги та їх джерела. 4. SWOT-аналіз як інструмент стратегічної діагностики. Лекційне заняття 5 <i>Тема 5. Методи стратегічного аналізу та прогнозування</i> 1. Методи стратегічного аналізу та їх класифікація. 2. Матричні методи стратегічного аналізу. 3. Матриця BCG та її застосування. 4. Матриця GE/McKinsey. 5. GAP-аналіз у стратегічному плануванні. 6. Сценарне прогнозування розвитку підприємства. Лекційне заняття 6 <i>Тема 6. Розроблення корпоративної стратегії підприємства</i> 1. Поняття корпоративної стратегії. 2. Стратегії зростання підприємства. 3. Стратегія стабілізації. 4. Стратегії скорочення. 5. Диверсифікація як напрям корпоративного розвитку. Лекційне заняття 7 <i>Тема 7. Бізнес-стратегії та конкурентні позиції підприємства</i> 1. Бізнес-стратегія підприємства.

	- Конкурентні переваги та їх формування. - Стратегія лідерства за витратами. - Стратегія диференціації. - Стратегія фокусування. - Конкурентні стратегії М. Портера. Лекційне заняття 8 Тема 8. Функціональні стратегії підприємства - Сутність функціональних стратегій. - Маркетингова стратегія підприємства. - Фінансова стратегія підприємства. - Виробнича стратегія. - HR-стратегія підприємства. Лекційне заняття 9 Тема 9. Інструменти реалізації стратегії - Реалізація стратегії як етап стратегічного управління. - Організаційні механізми реалізації стратегії. - Balanced Scorecard (BSC) у стратегічному управлінні. - Стратегічні карти підприємства. - KPI у системі реалізації стратегії. Лекційне заняття 10 Тема 10. Оцінювання та контроль реалізації стратегії - Сутність стратегічного контролю. - Моніторинг реалізації стратегічного плану. - Фінансові та нефінансові показники оцінювання стратегії. - Стратегічний аудит підприємства. - Коригування стратегії підприємства. Лекційне заняття 11 Тема 11. Сучасні тенденції стратегічного планування в умовах цифрової економіки - Вплив цифрової економіки на стратегічне управління. - Стратегічна гнучкість підприємства. - Диджиталізація бізнес-процесів. - Використання штучного інтелекту у стратегічному плануванні. - ESG-стратегії підприємств. - Управління стратегічними ризиками.
Семінарські заняття	Семінарське заняття 1 Тема 1. Сутність, мета та завдання стратегічного планування <u>Питання для обговорення</u> - Поняття стратегії у сучасній теорії менеджменту. - Стратегічне планування як функція управління підприємством. - Основні принципи стратегічного планування. - Відмінності між стратегічним, тактичним і операційним плануванням. - Значення стратегічного мислення для розвитку організації. - Роль стратегії у формуванні довгострокових конкурентних переваг. - Місце стратегічного планування у системі стратегічного управління підприємством. Методи навчання та форми поточного контролю - дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал - аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали.

3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали.

Аудиторна робота

1. Ситуаційна вправа

«Чи потрібна підприємству стратегія?»

Ситуація

Підприємство «ТехноСвіт» працює на ринку побутової техніки понад 15 років. Компанія спеціалізується на продажі електроніки та має мережу магазинів у декількох містах України. Протягом тривалого часу діяльність підприємства була успішною, оскільки попит на продукцію стабільно зростає.

Однак протягом останніх років ситуація на ринку суттєво змінилася. На ринок активно виходять інтернет-платформи та міжнародні ритейлери, які пропонують ширший асортимент товарів, нижчі ціни та швидшу доставку. Частина клієнтів почала віддавати перевагу онлайн-покупкам.

Керівництво підприємства дотримується традиційної моделі управління: планування здійснюється лише на рік, а стратегічні рішення приймаються ситуативно.

На засіданні керівництва виникла дискусія:

- 1) частина менеджерів вважає, що компанії потрібно розробити довгострокову стратегію розвитку;
- 2) інші переконані, що в умовах нестабільної економіки стратегічне планування не має сенсу, оскільки ринок постійно змінюється.

Завдання

1. Визначити основні проблеми, з якими стикається підприємство.
2. Проаналізувати аргументи «за» і «проти» стратегічного планування.
3. Визначити, які ризики виникають у компанії за відсутності стратегії.
4. Запропонувати основні стратегічні орієнтири розвитку підприємства.
5. Обґрунтувати роль стратегічного планування у забезпеченні конкурентоспроможності компанії.

2. Аналітичне завдання

«Стратегічне, тактичне та оперативне планування»

Завдання

Проаналізуйте три рівні планування на підприємстві:

- 1) стратегічне;
- 2) тактичне;
- 3) оперативне.

Заповніть аналітичну таблицю.

Критерій	Стратегічне планування	Тактичне планування	Оперативне планування
Часовий горизонт			
Рівень управління			
Основна мета			
Тип управлінських рішень			
Основні інструменти			

Питання для аналізу

1. Який рівень планування має найбільший вплив на розвиток підприємства?

	2. Чи може підприємство ефективно функціонувати без стратегічного планування? 3. Як взаємодіють між собою різні рівні планування? 3. Аналітична вправа «Стратегічне бачення підприємства» Ситуація Молоде підприємство GreenPack займається виробництвом екологічної упаковки для продуктів харчування. Компанія працює лише три роки, але вже має стабільних клієнтів серед виробників органічної продукції. Керівництво планує розширення діяльності та вихід на міжнародний ринок. Завдання 1. Сформулювати місію підприємства. 2. Розробити стратегічне бачення розвитку компанії на 10 років. 3. Визначити 3–5 стратегічних цілей підприємства. 4. Обґрунтувати значення стратегічного бачення для розвитку компанії. 4. Кейс «Стратегія розвитку компанії Nova Poshta» Ситуація Компанія Nova Poshta є одним із лідерів логістичного ринку України. Протягом останніх років підприємство активно інвестує у розвиток інфраструктури, цифрових технологій та міжнародної логістики. Компанія впроваджує: 1) автоматизовані сортувальні центри; 2) мобільні додатки для клієнтів; 3) нові формати поштоматів; 4) міжнародні логістичні послуги. Ці інновації дозволяють підприємству підтримувати конкурентні позиції на ринку. Завдання 1. Визначити ключові стратегічні напрями розвитку компанії. 2. Проаналізувати фактори, що забезпечують конкурентні переваги підприємства. 3. Визначити роль стратегічного планування у розвитку компанії. 4. Оцінити вплив цифрових технологій на реалізацію стратегії підприємства. 5. Запропонувати можливі напрями подальшого стратегічного розвитку компанії. 5. Дискусійне завдання Обговоріть твердження: «У сучасних умовах швидких технологічних змін підприємствам складно розробляти довгострокові стратегії, тому стратегічне планування втрачає свою актуальність». Питання для дискусії 1. Чи погоджуєтеся ви з цим твердженням? 2. Яку роль стратегічне планування відіграє у сучасному бізнесі? 3. Чи можуть підприємства розвиватися без чіткої стратегії?
--	---

	Семінарське заняття 2 Тема 2. Етапи та логіка процесу стратегічного планування <u>Питання для обговорення</u> 1. Основні етапи стратегічного планування. 2. Місія організації: сутність та роль у стратегічному управлінні. 3. Бачення підприємства як орієнтир стратегічного розвитку. 4. Стратегічні цілі підприємства та їх класифікація. 5. Ієрархія стратегічних цілей. 6. SMART-підхід до формування стратегічних цілей. 7. Взаємозв'язок між місією, цілями та стратегією підприємства. Методи навчання та форми поточного контролю 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали. 3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали. Аудиторна робота 1. Ситуаційна вправа «Формування місії підприємства» Ситуація Підприємство EcoFood Market працює на ринку органічних продуктів харчування. Компанія має мережу магазинів у кількох обласних центрах України та співпрацює з локальними фермерами. Основна ідея бізнесу полягає у популяризації здорового харчування та розвитку культури споживання органічних продуктів. Керівництво підприємства планує розширення діяльності, відкриття інтернет-магазину та вихід на ринок сусідніх країн. Проте компанія не має чітко сформульованої місії, що ускладнює визначення стратегічних орієнтирів розвитку. На засіданні топ-менеджменту виникла дискусія щодо формування місії підприємства. Частина керівників вважає, що місія повинна відображати комерційні цілі компанії, інші наголошують на соціальній ролі бізнесу та цінностях компанії. Завдання 1. Визначити основні елементи місії підприємства. 2. Сформулювати можливі варіанти місії компанії. 3. Проаналізувати, які аспекти діяльності підприємства повинні бути відображені у місії. 4. Обґрунтувати значення місії для стратегічного планування підприємства. 5. Запропонувати остаточний варіант місії компанії. 2. Аналітичне завдання «Ієрархія стратегічних цілей підприємства» Завдання На основі наведених прикладів визначити, до якого рівня стратегічних цілей вони належать: – корпоративні; – бізнес-цілі; – функціональні. Приклади цілей: 1. Збільшення частки компанії на національному ринку до 20 % протягом п'яти років.
--	--

2. Вихід підприємства на ринки країн Європейського Союзу.
3. Підвищення рівня задоволеності клієнтів до 95 %.
4. Збільшення обсягу онлайн-продажів на 30 %.
5. Скорочення виробничих витрат на 10 %.
6. Розширення асортименту продукції.

Питання для аналізу

1. Яку роль відіграє ієрархія цілей у стратегічному управлінні підприємством?
2. Чому важливо узгоджувати стратегічні та функціональні цілі підприємства?
3. Які ризики виникають у разі відсутності чітко визначених стратегічних цілей?

3. Аналітична вправа

«Формування стратегічних цілей за принципом SMART»

Ситуація

Компанія FreshCoffee займається виробництвом та продажем кави. Керівництво підприємства визначило загальну мету: «збільшити обсяги продажів продукції». Однак така мета є надто загальною і не дозволяє чітко оцінити результати діяльності компанії.

Завдання

1. Проаналізувати мету підприємства за критеріями SMART.
2. Визначити, які елементи відсутні у формулюванні цілі.
3. Переформулювати мету відповідно до принципу SMART.
4. Запропонувати 3–4 стратегічні цілі підприємства.

4. Кейс

«Формування стратегічного бачення компанії ІКЕА»

Ситуація

Компанія ІКЕА є одним із найбільших виробників та продавців меблів у світі. Її стратегія розвитку базується на концепції доступного та функціонального дизайну.

Місія компанії сформульована як:

«Створювати краще повсякденне життя для більшості людей».

Основні стратегічні орієнтири компанії включають:

- 1) розширення глобальної присутності;
- 2) розвиток онлайн-каналів продажу;
- 3) впровадження екологічних стандартів виробництва;
- 4) інноваційні рішення у дизайні продукції.

Компанія активно інвестує у цифрові технології, автоматизацію виробництва та розвиток електронної комерції.

Завдання

1. Проаналізувати місію компанії та визначити її ключові елементи.
2. Визначити стратегічне бачення компанії.
3. Проаналізувати стратегічні цілі підприємства.
4. Оцінити роль місії та бачення у формуванні конкурентної стратегії компанії.
5. Запропонувати можливі напрями подальшого стратегічного розвитку компанії.

5. Дискусійне завдання

Обговоріть твердження:

«Ефективна стратегія розвитку підприємства починається з правильно сформульованої місії та чітких стратегічних цілей».

Питання для дискусії

1. Чи може підприємство успішно розвиватися без чітко сформульованої місії?
2. Яке значення має стратегічне бачення для розвитку організації?
3. Чи змінюються місія та стратегічні цілі підприємства з часом?

Семінарське заняття 3

Тема 3. Зовнішнє середовище організації: методи аналізу

Питання для обговорення

1. Поняття зовнішнього середовища підприємства.
2. Макросередовище організації та його складові.
3. Мікросередовище підприємства.
4. PEST-аналіз як інструмент стратегічного аналізу.
5. Вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на діяльність підприємства.
6. Роль аналізу зовнішнього середовища у стратегічному плануванні.

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали.
- 3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали.

Аудиторна робота

1. Ситуаційна вправа

«Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства»

Ситуація

Підприємство AgroTech Ukraine займається виробництвом сільськогосподарської техніки. Компанія працює на внутрішньому ринку понад 20 років та має стабільну клієнтську базу серед аграрних підприємств.

Останнім часом на діяльність підприємства почали впливати нові фактори зовнішнього середовища:

- зростання цін на енергоносії та метал;
- посилення конкуренції з боку міжнародних виробників техніки;
- розвиток технологій точного землеробства;
- державні програми підтримки аграрного сектору;
- коливання валютного курсу.

Керівництво підприємства розглядає можливість розроблення нової стратегії розвитку, однак для цього необхідно оцінити вплив факторів зовнішнього середовища.

Завдання

1. Визначити основні фактори зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства.
2. Класифікувати їх за групами: політичні, економічні, соціальні, технологічні.
3. Оцінити можливості та загрози, що виникають для підприємства.
4. Запропонувати стратегічні рішення для адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

5. Обґрунтувати значення аналізу зовнішнього середовища у стратегічному плануванні.

2. Аналітичне завдання «PEST-аналіз галузі»

Завдання

Провести PEST-аналіз для однієї з галузей (за вибором):

- 1) електронна комерція;
- 2) логістика;
- 3) туристичний бізнес;
- 4) аграрний сектор;
- 5) IT-індустрія.

Заповніть таблицю

Фактор	Характеристика впливу	Можливості	Загрози
Політичні			
Економічні			
Соціальні			
Технологічні			

Питання для аналізу

1. Які фактори зовнішнього середовища мають найбільший вплив на розвиток галузі?
2. Які стратегічні можливості можуть виникнути для підприємств у цій галузі?
3. Які фактори можуть становити найбільшу загрозу для розвитку бізнесу?

3. Аналітична вправа «Аналіз макросередовища підприємства»

Ситуація

Компанія GreenEnergy Solutions працює у сфері альтернативної енергетики та спеціалізується на виробництві обладнання для сонячних електростанцій.

Зростання попиту на екологічну енергію створює нові можливості для розвитку підприємства, однак компанія стикається і з низкою викликів:

- 1) зміни державної енергетичної політики;
- 2) високий рівень конкуренції на міжнародному ринку;
- 3) швидкий розвиток технологій;
- 4) зміна екологічних стандартів.

Завдання

1. Визначити ключові фактори макросередовища підприємства.
2. Проаналізувати їх вплив на діяльність компанії.
3. Визначити стратегічні можливості розвитку підприємства.
4. Запропонувати можливі стратегічні напрями розвитку компанії.

4. Кейс

«Стратегічний аналіз зовнішнього середовища компанії Tesla»

Ситуація

Компанія Tesla є одним із світових лідерів у сфері виробництва електромобілів та розвитку інноваційних енергетичних технологій. Основна стратегія підприємства базується на розвитку електромобільності, використанні інноваційних технологій та створенні

	глобальної екосистеми енергетичних рішень. На діяльність компанії впливають численні фактори зовнішнього середовища: 1) державні програми підтримки електромобілів; 2) екологічні стандарти та вимоги до скорочення викидів; 3) технологічні інновації у сфері акумуляторних технологій; 4) посилення конкуренції з боку традиційних автомобільних компаній; 5) зміни у глобальній економіці. Завдання 1. Провести PEST-аналіз зовнішнього середовища компанії Tesla. 2. Визначити основні можливості для розвитку компанії. 3. Визначити ключові загрози для її діяльності. 4. Оцінити вплив технологічних факторів на стратегічний розвиток компанії. 5. Запропонувати можливі стратегічні напрями розвитку компанії. 5. Дискусійне завдання Обговоріть твердження: «У сучасних умовах глобальної конкуренції саме аналіз зовнішнього середовища визначає успіх стратегічного планування підприємства». Питання для дискусії 1. Яке значення має аналіз зовнішнього середовища у стратегічному управлінні? 2. Чи може підприємство ігнорувати вплив макросередовища? 3. Які фактори зовнішнього середовища є найбільш непередбачуваними для бізнесу? Семінарське заняття 4 Тема 4. Внутрішнє середовище організації: ресурси та компетенції <u>Питання для обговорення</u> 1. Поняття внутрішнього середовища підприємства. 2. Ресурсна концепція стратегічного управління. 3. Види ресурсів підприємства. 4. Ключові компетенції підприємства. 5. Конкурентні переваги та їх джерела. 6. SWOT-аналіз як інструмент стратегічної діагностики. Методи навчання та форми поточного контролю 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали. 3) участь в рольовій грі, вирішення ситуаційних завдань, розв’язування задач – 2 бали. Аудиторна робота 1. Ситуаційна вправа «Внутрішні ресурси підприємства як основа стратегії» Ситуація Підприємство SmartFurniture займається виробництвом сучасних меблів. Компанія активно використовує цифрові технології у проєктуванні продукції та має власне дизайнерське бюро. Сильними сторонами підприємства є:
--	---

- 1) сучасне виробниче обладнання;
- 2) висококваліфіковані дизайнери;
- 3) відома торгова марка;
- 4) розвинена мережа дилерів.

Водночас підприємство стикається з рядом внутрішніх проблем:

- недостатній рівень автоматизації логістики;
- обмежені фінансові ресурси для масштабування бізнесу;
- недостатній досвід роботи на міжнародних ринках.

Керівництво підприємства планує розробити нову стратегію розвитку, проте для цього необхідно оцінити внутрішній потенціал компанії.

Завдання

1. Визначити ключові ресурси підприємства.
2. Оцінити сильні та слабкі сторони компанії.
3. Визначити ресурси, що можуть забезпечити підприємству конкурентні переваги.
4. Запропонувати стратегічні напрями розвитку підприємства.
5. Пояснити роль внутрішнього аналізу у процесі стратегічного планування.

2. Аналітичне завдання

«Класифікація ресурсів підприємства»

Завдання

Проаналізувати ресурси підприємства та класифікувати їх за основними групами.

Вид ресурсу	Приклади	Стратегічне значення
Матеріальні ресурси		
Фінансові ресурси		
Людські ресурси		
Інтелектуальні ресурси		
Інформаційні ресурси		

Питання для аналізу

1. Які ресурси є найбільш важливими для формування конкурентних переваг підприємства?
2. Чи можуть нематеріальні ресурси забезпечити довгострокову конкурентоспроможність компанії?
3. Як ресурси підприємства впливають на вибір стратегії розвитку?

3. Аналітична вправа

«SWOT-аналіз підприємства»

Ситуація

Компанія EcoCosmetics виробляє натуральну косметику та працює на ринку понад 8 років. Основними конкурентними перевагами компанії є використання натуральних компонентів та власна лабораторія розробки продукції.

Водночас підприємство стикається з певними викликами:

- зростання конкуренції на ринку косметики;
- обмежені можливості для масштабування виробництва;
- зростання вартості сировини.

Завдання

Провести SWOT-аналіз підприємства, заповнивши таблицю.

Додаткове завдання

На основі SWOT-аналізу запропонувати можливі стратегічні рішення для розвитку підприємства.

4. Аналітична вправа

«Оцінка конкурентних переваг за моделлю VRIO»

Ситуація

Компанія TechSolutions працює у сфері розробки програмного забезпечення. Основними ресурсами підприємства є:

- 1) команда висококваліфікованих програмістів;
- 2) власна технологічна платформа;
- 3) партнерські відносини з міжнародними компаніями;
- 4) сильний бренд на локальному ринку.

Завдання

Проаналізувати ресурси підприємства за моделлю VRIO.

Ресурс	Цінність (Value)	Рідкість (Rarity)	Імітованість (Imitability)	Організація (Organization)	Конкурентна перевага

Питання для аналізу

1. Які ресурси підприємства можуть забезпечити довгострокову конкурентну перевагу?
2. Які ресурси легко копіюються конкурентами?
3. Які стратегічні рішення може прийняти підприємство на основі аналізу VRIO?

5. Кейс

«Внутрішні ресурси та стратегія компанії Apple»

Ситуація

Компанія Apple є одним із найуспішніших технологічних брендів у світі. Її стратегічний успіх базується на ефективному використанні внутрішніх ресурсів та компетенцій.

До ключових ресурсів компанії належать:

- 1) сильний глобальний бренд;
- 2) високий рівень інновацій;
- 3) власна екосистема продуктів і сервісів;
- 4) ефективна система управління ланцюгами постачання;
- 5) потужний кадровий потенціал.

Саме ці ресурси дозволяють компанії підтримувати конкурентні позиції на світовому ринку.

Завдання

1. Визначити ключові ресурси компанії Apple.
2. Проаналізувати їх стратегічну значущість.
3. Оцінити роль інновацій у формуванні конкурентних переваг компанії.
4. Пояснити, як внутрішні ресурси впливають на стратегічний розвиток підприємства.
5. Запропонувати можливі напрями подальшого стратегічного розвитку компанії.

6. Дискусійне завдання

	Обговоріть твердження: «Саме внутрішні ресурси підприємства, а не зовнішні фактори, визначають його довгострокову конкурентоспроможність». Питання для дискусії 1. Чи погоджуєтеся ви з цим твердженням? 2. Яке значення має ресурсна концепція стратегічного управління? 3. Чи може підприємство досягти успіху без унікальних ресурсів? Семінарське заняття 5 Тема 5. Методи стратегічного аналізу та прогнозування <u>Питання для обговорення</u> 1. Методи стратегічного аналізу та їх класифікація. 2. Матричні методи стратегічного аналізу. 3. Матриця BCG та її застосування. 4. Матриця GE/McKinsey. 5. GAP-аналіз у стратегічному плануванні. 6. Сценарне прогнозування розвитку підприємства. Методи навчання та форми поточного контролю 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали. 3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали. Аудиторна робота 1. Ситуаційна вправа «Стратегічний аналіз портфеля продукції підприємства» Ситуація Компанія GlobalElectronics виробляє побутову електроніку та має кілька основних продуктових напрямів: 1) смартфони; 2) ноутбуки; 3) смарт-годинники; 4) телевізори; 5) аксесуари. Останніми роками компанія зіткнулася з різними темпами розвитку окремих продуктів. Наприклад, продажі смартфонів зростають швидко, тоді як попит на телевізори поступово знижується. Керівництво компанії вирішило провести портфельний стратегічний аналіз, щоб визначити пріоритетні напрями розвитку. Завдання 1. Визначити фактори, які необхідно враховувати під час стратегічного аналізу портфеля продукції. 2. Оцінити потенціал розвитку кожного продуктового напрямку. 3. Запропонувати стратегічні рішення щодо розвитку або скорочення окремих напрямів. 4. Обґрунтувати роль стратегічного аналізу у формуванні корпоративної стратегії. 2. Аналітичне завдання «Матриця BCG» Завдання
--	--

На основі наведених даних провести BCG-аналіз портфеля продукції компанії.

Продукт	Темпи зростання ринку	Частка ринку
Смартфони	високі	висока
Ноутбуки	середні	висока
Смарт-годинники	високі	низька
Телевізори	низькі	висока
Акcesуари	низькі	низька

Необхідно

Розподілити продукти за категоріями матриці BCG:

«зірки»;
«дійні корови»;
«важкі діти»;
«собаки».

Запропонувати стратегічні рішення для кожної категорії.

3. Аналітична вправа «Матриця GE/McKinsey»

Ситуація

Компанія AgroFood Group працює у декількох сегментах аграрного бізнесу:

- 1) виробництво зернових культур;
- 2) виробництво органічної продукції;
- 3) виробництво соняшникової олії;
- 4) виробництво кормів для тварин.

Керівництво підприємства планує оцінити привабливість ринку та конкурентні позиції компанії у кожному сегменті.

Завдання

1. Визначити критерії оцінювання привабливості ринку.
2. Визначити критерії оцінювання конкурентної позиції підприємства.
3. Побудувати матрицю GE/McKinsey.
4. Запропонувати стратегічні рішення для кожного сегмента.

4. Аналітична вправа «GAP-аналіз стратегічного розвитку»

Ситуація

Компанія TechVision планує збільшити річний обсяг продажів з 50 млн дол. до 120 млн дол. протягом наступних п'яти років.

Проте аналіз поточної динаміки показує, що за існуючих умов компанія може досягти лише 80 млн дол..

Таким чином виникає стратегічний розрив (GAP).

Завдання

1. Визначити величину стратегічного розриву.
2. Проаналізувати можливі причини його виникнення.
3. Запропонувати стратегічні рішення для його подолання.
4. Пояснити роль GAP-аналізу у стратегічному плануванні.

5. Кейс «Стратегічний аналіз компанії Netflix»

Ситуація

Компанія Netflix є одним із світових лідерів у сфері потокового відео. Її стратегія розвитку базується на:

- 1) розвитку цифрових технологій;
- 2) створенні власного контенту;
- 3) глобальному розширенні ринку.

Водночас компанія стикається з рядом викликів:

- зростання конкуренції з боку Disney+, Amazon Prime та HBO;
- високі витрати на виробництво контенту;
- зміни у споживчих вподобаннях.

Завдання

1. Провести стратегічний аналіз позицій компанії Netflix на глобальному ринку.
2. Визначити ключові фактори конкурентоспроможності компанії.
3. Оцінити стратегічні можливості та загрози для розвитку компанії.
4. Запропонувати можливі стратегічні напрями розвитку Netflix.

6. Дискусійне завдання

Обговоріть твердження:

«Матричні методи стратегічного аналізу є ефективним інструментом прийняття стратегічних управлінських рішень».

Питання для дискусії

1. Які переваги мають матричні методи стратегічного аналізу?
2. Які обмеження існують у використанні стратегічних матриць?
3. Чи можна приймати стратегічні рішення лише на основі матричних моделей?

Семінарське заняття 6

Тема 6. Розроблення корпоративної стратегії підприємства

Питання для обговорення

1. Поняття корпоративної стратегії.
2. Стратегії зростання підприємства.
3. Стратегія стабілізації.
4. Стратегії скорочення.
5. Диверсифікація як напрям корпоративного розвитку.

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали.
- 3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали.

Аудиторна робота

1. Ситуаційна вправа

«Вибір стратегії розвитку підприємства»

Ситуація

Підприємство FoodMarket Group є великою торговельною компанією, що спеціалізується на продажі продуктів харчування. Компанія має мережу супермаркетів у кількох регіонах України та активно розвиває онлайн-продажі.

Останніми роками компанія досягла стабільного рівня прибутковості, однак керівництво прагне визначити подальші напрями стратегічного розвитку.

На стратегічній нараді розглядаються такі можливі варіанти розвитку:

- 1) відкриття нових магазинів у великих містах;
- 2) запуск власного виробництва продуктів харчування;
- 3) вихід на міжнародні ринки;

- 4) розвиток електронної комерції.

Завдання

1. Визначити можливі стратегічні напрями розвитку підприємства.
2. Проаналізувати переваги та ризики кожного варіанта розвитку.
3. Обґрунтувати, яка корпоративна стратегія є найбільш доцільною для підприємства.
4. Пояснити роль корпоративної стратегії у довгостроковому розвитку компанії.

2. Аналітичне завдання

«Матриця Ансоффа»

Завдання

На основі наведених стратегічних варіантів визначити, до якого типу стратегій вони належать.

Стратегічне рішення	Тип стратегії
Вихід компанії на нові географічні ринки	
Запуск нової лінії продукції	
Збільшення продажів існуючих товарів	
Створення нового бізнес-напрямку	

Питання для аналізу

1. Які можливості надає підприємствам стратегія проникнення на ринок?
2. У яких випадках доцільно застосовувати стратегію диверсифікації?
3. Які ризики пов'язані з реалізацією стратегій зростання?

3. Аналітична вправа

«Стратегії зростання підприємства»

Ситуація

Компанія EcoEnergy спеціалізується на виробництві обладнання для сонячних електростанцій. Попит на продукцію підприємства зростає, тому керівництво планує масштабування бізнесу.

Можливі варіанти розвитку:

- 1) розширення виробничих потужностей;
- 2) вихід на нові міжнародні ринки;
- 3) створення дочірніх підприємств;
- 4) придбання компанії-конкурента.

Завдання

1. Визначити типи стратегій зростання, які можуть застосовуватися підприємством.
2. Проаналізувати переваги та ризики кожної стратегії.
3. Запропонувати оптимальний варіант розвитку підприємства.

4. Аналітична вправа

«Стратегія диверсифікації»

Ситуація

Компанія TechMobile виробляє смартфони та планшети. Через високу конкуренцію на ринку керівництво розглядає можливість диверсифікації бізнесу.

Можливі варіанти:

- 1) виробництво смарт-годинників;
- 2) створення програмного забезпечення;

- 3) розвиток сервісних центрів;
- 4) інвестиції у сферу штучного інтелекту.

Завдання

1. Визначити, які види диверсифікації представлені у наведених прикладах.
2. Проаналізувати стратегічні переваги диверсифікації.
3. Оцінити ризики диверсифікаційної стратегії.
4. Обґрунтувати доцільність диверсифікації для компанії.

5. Кейс

«Стратегія диверсифікації компанії Amazon»

Ситуація

Компанія Amazon починала свою діяльність як інтернет-магазин книг. Згодом підприємство активно розширювало сферу діяльності, застосовуючи стратегію диверсифікації.

Основні напрями розвитку компанії:

- 1) електронна комерція;
- 2) хмарні технології (Amazon Web Services);
- 3) стрімінгові сервіси (Prime Video);
- 4) виробництво електронних пристроїв;
- 5) розвиток логістичної інфраструктури.

Завдяки диверсифікації компанія стала однією з найбільших технологічних корпорацій у світі.

Завдання

1. Визначити основні етапи стратегічного розвитку Amazon.
2. Проаналізувати типи диверсифікації, які використовувала компанія.
3. Оцінити роль інновацій у стратегічному розвитку підприємства.
4. Визначити фактори успіху диверсифікаційної стратегії компанії.
5. Запропонувати можливі напрями подальшого розвитку Amazon.

6. Дискусійне завдання

Обговоріть твердження:

«Диверсифікація є одним із найбільш ефективних способів забезпечення довгострокового розвитку підприємства».

Питання для дискусії

1. Які переваги має диверсифікація для підприємства?
2. Які ризики виникають під час реалізації диверсифікаційної стратегії?
3. Чи завжди диверсифікація є доцільною для підприємства?

Семінарське заняття 7

Тема 7. Бізнес-стратегії та конкурентні позиції підприємства

Питання для обговорення

1. Бізнес-стратегія підприємства.
2. Конкурентні переваги та їх формування.
3. Стратегія лідерства за витратами.
4. Стратегія диференціації.
5. Стратегія фокусування.
6. Конкурентні стратегії М. Портера.

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал

- 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали.
3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали.

Аудиторна робота

1. Ситуаційна вправа

«Вибір конкурентної стратегії підприємства»

Ситуація

Компанія FreshMarket працює на ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування. На ринку присутні кілька великих конкурентів: міжнародні мережі супермаркетів; локальні продуктові магазини; інтернет-магазини продуктів.

Підприємство прагне зміцнити свої позиції на ринку та визначити найбільш ефективну конкурентну стратегію.

Керівництво розглядає три можливі варіанти розвитку:

- 1) пропонувати продукцію за найнижчими цінами;
- 2) зосередитися на високій якості продукції та сервісу;
- 3) спеціалізуватися на обслуговуванні певного сегмента клієнтів.

Завдання

1. Визначити можливі конкурентні стратегії підприємства.
2. Проаналізувати переваги та ризики кожної стратегії.
3. Обґрунтувати, яка стратегія є найбільш доцільною для компанії.
4. Пояснити, як конкурентна стратегія впливає на позиції підприємства на ринку.

2. Аналітичне завдання

«Модель п'яти сил конкуренції М. Портера»

Завдання

Проаналізувати конкурентне середовище ринку мобільних телефонів за моделлю п'яти сил Портера.

Сила конкуренції	Характеристика впливу
Конкуренція між існуючими компаніями	
Загроза появи нових конкурентів	
Загроза товарів-замінників	
Сила постачальників	
Сила покупців	

Питання для аналізу

Яка сила конкуренції має найбільший вплив на ринок?
Які фактори можуть змінювати інтенсивність конкуренції?
Як підприємства можуть послаблювати конкурентний тиск?

3. Аналітична вправа

«Базові конкурентні стратегії М. Портера»

Завдання

Визначити, які конкурентні стратегії використовують наведені компанії.

Компанія	Стратегія
Ryanair	
Apple	
IKEA	
Rolex	

Питання для аналізу

Які особливості стратегії лідерства за витратами?

	Які переваги має стратегія диференціації? У яких випадках доцільно використовувати стратегію фокусування? 4. Аналітична вправа «Оцінка конкурентних переваг підприємства» Ситуація Компанія EcoFood виробляє органічні продукти харчування. Основні конкурентні переваги підприємства: 1) використання натуральної сировини; 2) екологічне пакування; 3) співпраця з локальними виробниками; 4) висока якість продукції. Водночас компанія стикається з такими викликами: – висока ціна продукції; – обмежені виробничі потужності; – зростання конкуренції з боку великих брендів. Завдання 1. Визначити ключові конкурентні переваги підприємства. 2. Оцінити можливі стратегічні ризики для компанії. 3. Запропонувати конкурентну стратегію розвитку підприємства. 5. Ґрунтовний кейс «Конкурентна стратегія компанії ІКЕА» Ситуація Компанія ІКЕА є одним із найбільших виробників і продавців меблів у світі. Основою її стратегії є поєднання доступної ціни та функціонального дизайну. Компанія використовує такі стратегічні підходи: 1) стандартизація продукції; 2) оптимізація виробничих витрат; 3) ефективна логістика; 4) самообслуговування клієнтів у магазинах. Ці рішення дозволяють компанії підтримувати низькі ціни та залишатися конкурентоспроможною на світовому ринку. Завдання 1. Визначити конкурентну стратегію компанії ІКЕА. 2. Проаналізувати фактори її конкурентних переваг. 3. Пояснити роль інновацій у розвитку компанії. 4. Визначити можливі загрози для конкурентної позиції ІКЕА. 5. Запропонувати напрями подальшого стратегічного розвитку компанії. 6. Дискусійне завдання Обговоріть твердження: «У сучасному бізнес-середовищі підприємства повинні поєднувати кілька конкурентних стратегій для досягнення успіху». Питання для дискусії 1. Чи можливе поєднання стратегій лідерства за витратами та диференціації? 2. Які фактори визначають вибір конкурентної стратегії підприємства? 3. Чи можуть підприємства змінювати конкурентну стратегію в процесі розвитку?
--	---

Семінарське заняття 8
Тема 8. Функціональні стратегії підприємства
Питання для обговорення

1. Сутність функціональних стратегій.
2. Маркетингова стратегія підприємства.
3. Фінансова стратегія підприємства.
4. Виробнича стратегія.
5. HR-стратегія підприємства.

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали.
- 3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали.

Аудиторна робота

1. Ситуаційна вправа

«Узгодження функціональних стратегій підприємства»

Ситуація

Компанія TechHome займається виробництвом розумної побутової техніки (smart-home devices). Останніми роками підприємство активно зростає, однак керівництво зіткнулося з проблемою узгодження функціональних стратегій різних підрозділів.

Маркетинговий відділ пропонує активно розширювати асортимент продукції та збільшувати рекламні бюджети. Фінансовий відділ наполягає на скороченні витрат і підвищенні рентабельності. Виробничий підрозділ потребує модернізації обладнання, а HR-служба наголошує на необхідності залучення нових фахівців.

Завдання

1. Визначити основні функціональні стратегії підприємства.
2. Проаналізувати можливі конфлікти між функціональними підрозділами.
3. Запропонувати механізми узгодження функціональних стратегій.
4. Пояснити роль функціональних стратегій у реалізації корпоративної стратегії.

2. Аналітичне завдання

«Маркетингова стратегія підприємства»

Ситуація

Компанія EcoFashion виробляє одяг із екологічних матеріалів. Основними клієнтами підприємства є молоді споживачі, які підтримують ідеї сталого розвитку.

Завдання

Розробити основні елементи маркетингової стратегії підприємства:

Елемент стратегії	Зміст
Цільовий сегмент ринку	
Позиціонування бренду	
Цінова стратегія	
Канали збуту	
Комунікаційна стратегія	

Питання для аналізу

1. Які фактори впливають на формування маркетингової стратегії?
2. Як маркетингова стратегія підтримує загальну стратегію

підприємства?

3. Які сучасні цифрові інструменти можуть використовуватися у маркетинговій стратегії?

3. Аналітична вправа «Фінансова стратегія підприємства»

Ситуація

Підприємство GreenEnergy Solutions планує розширити виробництво обладнання для альтернативної енергетики. Для цього необхідно залучити додаткові фінансові ресурси.

Можливі варіанти фінансування:

- 1) банківський кредит;
- 2) випуск корпоративних облігацій;
- 3) залучення стратегічного інвестора;
- 4) використання власного прибутку.

Завдання

1. Оцінити переваги та ризики кожного джерела фінансування.
2. Запропонувати оптимальну фінансову стратегію підприємства.
3. Обґрунтувати вибір фінансових інструментів.

4. Аналітична вправа «HR-стратегія підприємства»

Ситуація

Компанія DigitalSoft працює у сфері розробки програмного забезпечення. Через швидкий розвиток компанії виникла потреба у формуванні довгострокової кадрової стратегії.

Основні проблеми:

- 1) дефіцит кваліфікованих IT-фахівців;
- 2) висока конкуренція на ринку праці;
- 3) потреба у розвитку корпоративної культури.

Завдання

1. Визначити основні напрями HR-стратегії підприємства.
2. Запропонувати заходи щодо залучення та утримання персоналу.
3. Обґрунтувати роль кадрової стратегії у стратегічному розвитку підприємства.

5. Кейс «Функціональні стратегії компанії Samsung»

Ситуація

Компанія Samsung є одним із найбільших виробників електроніки у світі. Успіх компанії пояснюється ефективною реалізацією функціональних стратегій у різних сферах діяльності:

- 1) інноваційна стратегія розвитку продуктів;
- 2) активна маркетингова політика на глобальному ринку;
- 3) значні інвестиції у науково-дослідні розробки;
- 4) ефективна система управління персоналом.

Завдання

1. Визначити основні функціональні стратегії компанії Samsung.
2. Проаналізувати роль інновацій у стратегічному розвитку компанії.
3. Оцінити взаємозв'язок між функціональними та корпоративною стратегіями компанії.
4. Запропонувати можливі напрями подальшого стратегічного

розвитку підприємства.

6. Дискусійне завдання

Обговоріть твердження:

«Ефективна реалізація корпоративної стратегії неможлива без узгодженості функціональних стратегій підприємства».

Питання для дискусії

1. Які функціональні стратегії є найбільш важливими для підприємства?
2. Як забезпечити узгодженість стратегій різних підрозділів?
3. Які ризики виникають у разі відсутності стратегічної координації?

Семінарське заняття 9

Тема 9. Інструменти реалізації стратегії

Питання для обговорення

1. Реалізація стратегії як етап стратегічного управління.
2. Організаційні механізми реалізації стратегії.
3. Balanced Scorecard (BSC) у стратегічному управлінні.
4. Стратегічні карти підприємства.
5. KPI у системі реалізації стратегії.

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали.
- 3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали.

Аудиторна робота

1. Ситуаційна вправа

«Реалізація стратегії підприємства»

Ситуація

Компанія RetailPro розробила нову корпоративну стратегію, основною метою якої є зміцнення позицій на національному ринку роздрібною торгівлі. Стратегія передбачає:

- 1) розширення мережі магазинів;
- 2) активний розвиток онлайн-каналів продажу;
- 3) підвищення якості сервісу;
- 4) впровадження цифрових технологій управління.

Однак на етапі реалізації виникли проблеми: окремі підрозділи компанії не розуміють своїх стратегічних завдань, а система контролю виконання стратегії є недостатньо ефективною.

Завдання

Визначити основні проблеми реалізації стратегії підприємства.

Запропонувати інструменти управління процесом реалізації стратегії.

Пояснити роль стратегічного контролю у процесі реалізації стратегії.

2. Аналітичне завдання

«Balanced Scorecard (BSC)»

Ситуація

Підприємство EcoTech виробляє енергозберігаюче обладнання.

Керівництво компанії планує впровадити систему Balanced Scorecard (BSC) для ефективного контролю реалізації стратегії.

Завдання

Заповніть таблицю ключових стратегічних цілей підприємства за моделлю BSC.

Перспектива	Стратегічна мета	Показник (KPI)
Фінансова		
Клієнтська		
Внутрішні бізнес-процеси		
Навчання та розвиток		

Питання для аналізу

Яке значення має система Balanced Scorecard у стратегічному управлінні?
Як BSC допомагає пов'язати стратегічні цілі підприємства з операційною діяльністю?

Які труднощі можуть виникати під час впровадження BSC?

3. Аналітична вправа
«Стратегічна карта підприємства»

Ситуація

Компанія SmartLogistics прагне підвищити ефективність логістичних процесів і зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Завдання

Розробити стратегічну карту підприємства, визначивши взаємозв'язок між основними стратегічними цілями.

Перспектива	Стратегічні цілі
Фінансова	
Клієнтська	
Бізнес-процеси	
Навчання та розвиток	

Додаткове завдання

Пояснити, як стратегічна карта допомагає узгодити діяльність різних підрозділів підприємства.

4. Аналітична вправа
«KPI у системі стратегічного управління»

Ситуація

Підприємство DigitalMarket впроваджує систему ключових показників ефективності (KPI) для оцінювання результатів діяльності підрозділів.

Завдання

Запропонувати KPI для різних підрозділів підприємства.

Підрозділ	KPI
Маркетинг	
Продажі	
Виробництво	
HR	

Питання для аналізу

Які вимоги повинні висуватися до системи KPI?

Як KPI впливають на мотивацію персоналу?

Чи можуть KPI бути інструментом стратегічного контролю?

5. Кейс
«Balanced Scorecard компанії Starbucks»

Ситуація

Компанія Starbucks використовує систему Balanced Scorecard для управління своєю глобальною мережею кав'ярень.

Основними стратегічними пріоритетами компанії є:

- 1) підвищення якості клієнтського досвіду;

- 2) розвиток бренду;
- 3) підвищення ефективності операційної діяльності;
- 4) розвиток корпоративної культури.

Завдання

1. Визначити стратегічні цілі Starbucks у межах чотирьох перспектив BSC.
2. Запропонувати KPI для кожної перспективи.
3. Пояснити роль BSC у реалізації стратегії компанії.
4. Оцінити ефективність використання BSC у діяльності компанії.

6. Дискусійне завдання

Обговоріть твердження:

«Стратегія підприємства має цінність лише тоді, коли вона ефективно реалізується».

Питання для дискусії

Чому реалізація стратегії є складнішою за її розроблення?

Які інструменти допомагають підприємствам реалізувати стратегічні плани?

Які фактори визначають успіх реалізації стратегії?

Семінарське заняття 10

Тема 10. Оцінювання та контроль реалізації стратегії

Питання для обговорення

1. Сутність стратегічного контролю.
2. Моніторинг реалізації стратегічного плану.
3. Фінансові та нефінансові показники оцінювання стратегії.
4. Стратегічний аудит підприємства.
5. Коригування стратегії підприємства.

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали.
- 3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали.

Аудиторна робота

1. Ситуаційна вправа

«Контроль реалізації стратегічного плану»

Ситуація

Компанія LogisticPlus реалізує стратегічний план розвитку, спрямований на розширення логістичної мережі та підвищення ефективності транспортних перевезень.

Основні стратегічні цілі компанії:

- 1) збільшення частки ринку на 15 %;
- 2) скорочення логістичних витрат на 10 %;
- 3) підвищення рівня задоволеності клієнтів;
- 4) цифровізація логістичних процесів.

Через два роки після початку реалізації стратегії керівництво підприємства виявило, що деякі стратегічні показники не досягнуті.

Завдання

1. Визначити можливі причини невиконання стратегічних цілей.
2. Запропонувати методи контролю реалізації стратегії.
3. Визначити показники, за якими можна оцінити ефективність

- стратегії.
4. Запропонувати заходи щодо коригування стратегічного плану.

2. Аналітичне завдання «Оцінювання ефективності стратегії»

Завдання

На основі наведених показників оцінити ефективність реалізації стратегії підприємства.

Показник	План	Факт
Обсяг продажів	100 млн грн	90 млн грн
Частка ринку	12 %	10 %
Рентабельність	15 %	13 %
Рівень задоволеності клієнтів	90 %	85 %

Питання для аналізу

Які показники свідчать про ефективність стратегії?

Які фактори могли вплинути на відхилення фактичних результатів від планових?

Які управлінські рішення можуть бути прийняті для підвищення ефективності стратегії?

3. Аналітична вправа «Стратегічний аудит підприємства»

Ситуація

Підприємство AgroExport працює на міжнародному аграрному ринку. Через зміни у зовнішньому середовищі керівництво компанії вирішило провести стратегічний аудит діяльності підприємства.

Завдання

Провести стратегічний аудит підприємства за такими напрямками:

Напрямок аудиту	Питання для аналізу
Стратегічні цілі	
Ресурсний потенціал	
Конкурентна позиція	
Ефективність реалізації стратегії	

Питання для аналізу

Яке значення має стратегічний аудит для підприємства?

Які основні етапи проведення стратегічного аудиту?

Які управлінські рішення можуть бути прийняті на основі результатів аудиту?

4. Аналітична вправа «Коригування стратегії підприємства»

Ситуація

Компанія TechGlobal працює на ринку споживчої електроніки. Через швидкий розвиток технологій та зміну ринкових умов стратегія підприємства потребує коригування.

Основні виклики:

- 1) поява нових конкурентів;
- 2) зміна споживчих уподобань;
- 3) технологічні інновації.

Завдання

1. Визначити фактори, які можуть вимагати перегляду стратегії підприємства.
2. Запропонувати можливі напрями коригування стратегії.

3. Пояснити, як підприємство може адаптувати свою стратегію до змін зовнішнього середовища.

5. Кейс

«Стратегічний провал компанії Kodak»

Ситуація

Компанія Kodak протягом багатьох десятиліть була світовим лідером у сфері виробництва фотоплівки та фототехніки. Однак із розвитком цифрових технологій компанія втратила свої позиції на ринку.

Основні причини стратегічного провалу:

- 1) недооцінка розвитку цифрової фотографії;
- 2) повільна адаптація до технологічних змін;
- 3) помилки у стратегічному управлінні.

У результаті компанія втратила конкурентні переваги та була змушена пройти процедуру банкрутства.

Завдання

1. Проаналізувати основні причини стратегічного провалу компанії Kodak.
2. Визначити помилки у стратегічному управлінні підприємством.
3. Запропонувати альтернативні стратегічні рішення, які могли б змінити ситуацію.
4. Пояснити роль стратегічного контролю у запобіганні подібним кризам.

6. Дискусійне завдання

Обговоріть твердження:

«Стратегія підприємства повинна постійно коригуватися відповідно до змін зовнішнього середовища».

Питання для дискусії

Чи повинна стратегія бути стабільною чи гнучкою?

Які фактори можуть призводити до необхідності зміни стратегії?

Як підприємство може забезпечити ефективний стратегічний контроль?

Семінарське заняття 11

Тема 11. Сучасні тенденції стратегічного планування в умовах цифрової економіки (частина 1)

Питання для обговорення

1. Цифрова економіка як новий етап розвитку світової економічної системи.
2. Вплив цифровізації на стратегічне управління підприємствами.
3. Цифрова трансформація бізнесу та її стратегічне значення.
4. Цифрові бізнес-моделі у стратегічному розвитку підприємств.
5. Роль платформної економіки у формуванні сучасних стратегій бізнесу.
6. Використання великих даних (Big Data) та аналітики у стратегічному плануванні.
7. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття стратегічних рішень.
8. Стратегічна гнучкість підприємства в умовах технологічних змін

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали.

3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали.

Аудиторна робота

1. Ситуаційна вправа

«Цифрова трансформація підприємства»

Ситуація

Компанія RetailFuture працює у сфері роздрібної торгівлі та має мережу фізичних магазинів у різних регіонах країни. Через швидке зростання електронної комерції компанія почала втрачати частину клієнтів.

Керівництво підприємства вирішило розробити цифрову стратегію розвитку, що передбачає:

- 1) розвиток онлайн-магазину;
- 2) використання аналітики даних для вивчення поведінки споживачів;
- 3) автоматизацію логістичних процесів;
- 4) активне використання соціальних мереж для комунікації з клієнтами.

Завдання

1. Визначити основні напрями цифрової трансформації підприємства.
2. Оцінити можливості та ризики цифровізації бізнесу.
3. Запропонувати елементи цифрової стратегії підприємства.
4. Пояснити, як цифрові технології впливають на стратегічне планування.

2. Аналітичне завдання

«Цифрові технології у стратегічному управлінні»

Завдання

Проаналізувати роль цифрових технологій у стратегічному розвитку підприємств.

Технологія	Можливості для підприємства
Big Data	
Штучний інтелект	
Хмарні технології	
Інтернет речей	

Питання для аналізу

Як цифрові технології змінюють процес стратегічного планування?

Які переваги отримують підприємства від цифрової трансформації?

Які ризики можуть виникати у процесі цифровізації бізнесу?

3. Аналітична вправа

«Стратегічна гнучкість підприємства»

Ситуація

Компанія TechVision працює у сфері інформаційних технологій. Через швидкі зміни на ринку компанія змушена постійно адаптувати свою стратегію.

Завдання

1. Пояснити сутність поняття стратегічної гнучкості.
2. Визначити фактори, що забезпечують стратегічну гнучкість підприємства.
3. Запропонувати заходи щодо підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

4. Кейс

«Цифрова стратегія компанії Netflix»

Ситуація

Компанія Netflix стала одним із лідерів у сфері цифрових медіа завдяки використанню інноваційних технологій.

Основні елементи цифрової стратегії компанії:

- 1) використання алгоритмів штучного інтелекту для рекомендацій контенту;
- 2) аналіз великих масивів даних для прогнозування поведінки користувачів;
- 3) створення власного контенту.

Завдання

1. Визначити основні складові цифрової стратегії Netflix.
2. Проаналізувати роль аналітики даних у стратегічному управлінні компанією.
3. Оцінити фактори успіху цифрової стратегії Netflix.
4. Запропонувати можливі напрями подальшого стратегічного розвитку компанії.

5. Дискусійне завдання

Обговоріть твердження:

«Цифрова трансформація є ключовим фактором довгострокового стратегічного розвитку підприємств».

Питання для дискусії

Чи всі підприємства повинні впроваджувати цифрові технології?

Які галузі найбільше змінюються під впливом цифровізації?

Як цифрові технології впливають на конкурентоспроможність підприємств?

Семінарське заняття 12

Тема 11. Сучасні тенденції стратегічного планування в умовах цифрової економіки (частина 2)

Питання для обговорення

1. Концепція сталого розвитку у стратегічному управлінні підприємствами.
2. ESG-підходи у сучасних корпоративних стратегіях.
3. Соціальна відповідальність бізнесу як стратегічний фактор розвитку підприємств.
4. Інноваційні стратегії підприємств у цифровому середовищі.
5. Управління стратегічними ризиками у сучасному бізнес-середовищі.
6. Антикризові стратегії підприємств.
7. Адаптація стратегій підприємств до турбулентного ринкового середовища.
8. Перспективи розвитку стратегічного планування в умовах глобальних економічних змін.

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали.
- 3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали.

Аудиторна робота

1. Ситуаційна вправа

«ESG-стратегія підприємства»

Ситуація

Компанія GreenIndustry працює у сфері виробництва будівельних матеріалів. Останніми роками інвестори та партнери почали висувати нові вимоги щодо екологічної та соціальної відповідальності бізнесу.

Керівництво підприємства планує інтегрувати ESG-принципи у стратегічний розвиток компанії.

Завдання

1. Пояснити сутність ESG-підходу.
2. Визначити основні елементи ESG-стратегії підприємства.
3. Оцінити переваги впровадження ESG-принципів для компанії.

2. Аналітичне завдання

«Стратегія сталого розвитку підприємства»

Завдання

Розробити основні напрями стратегії сталого розвитку підприємства.

Напрямок	Приклади стратегічних рішень
Екологічний	
Соціальний	
Економічний	

Питання для аналізу

Яке значення має концепція сталого розвитку для підприємств?

Як підприємства можуть поєднувати економічні та екологічні цілі?

Які стратегічні переваги дає впровадження ESG-підходів?

3. Аналітична вправа

«Управління стратегічними ризиками»

Ситуація

Компанія GlobalTrade працює на міжнародних ринках. Її діяльність супроводжується різними ризиками:

- 1) політичними;
- 2) економічними;
- 3) технологічними;
- 4) екологічними.

Завдання

1. Визначити основні стратегічні ризики підприємства.
2. Запропонувати інструменти управління стратегічними ризиками.
3. Розробити заходи щодо зниження ризиків.

4. Кейс

«Стратегія сталого розвитку компанії Tesla»

Ситуація

Компанія Tesla є одним із світових лідерів у сфері розвитку екологічних технологій.

Основні стратегічні напрями розвитку компанії:

- 1) розвиток електромобілів;
- 2) створення систем накопичення енергії;
- 3) розвиток альтернативної енергетики.

Завдання

1. Визначити основні елементи стратегії сталого розвитку Tesla.
2. Проаналізувати вплив інновацій на стратегічний розвиток компанії.

	3. Оцінити конкурентні переваги компанії на глобальному ринку. 4. Запропонувати можливі напрями подальшого розвитку компанії. 5. Дискусійне завдання <i>Обговоріть твердження:</i> «Стратегічне планування в умовах цифрової економіки повинно бути більш гнучким та інноваційним». Питання для дискусії Які нові підходи до стратегічного планування формуються у цифровій економіці? Як підприємства можуть адаптувати свої стратегії до турбулентного середовища? Які навички необхідні менеджерам для стратегічного управління у цифрову епоху?
Самостійна робота студентів	Самостійна робота студентів є важливою складовою опанування навчальної дисципліни «Стратегічне планування». Її виконання спрямоване на поглиблення знань щодо теоретичних засад стратегічного управління, формування навичок стратегічного аналізу діяльності підприємств, оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища організації, а також розроблення стратегічних рішень у сучасних умовах розвитку бізнесу. Самостійна робота передбачає опрацювання наукової літератури, аналіз практики стратегічного управління підприємствами, виконання аналітичних завдань, підготовку презентацій та коротких дослідницьких матеріалів. Студенти можуть виконувати завдання у таких формах: 1) аналітичний реферат; 2) коротке дослідження; 3) презентація; 4) стратегічний аналіз діяльності підприємства; 5) підготовка аналітичної доповіді. Письмова робота Тема 1. Сутність, мета та завдання стратегічного планування <u>Питання для самостійної роботи</u> 1. Проаналізувати еволюцію розвитку стратегічного планування у теорії менеджменту. 2. Порівняти підходи до визначення поняття «стратегія» у працях провідних науковців. 3. Підготувати коротке аналітичне повідомлення про роль стратегічного мислення у діяльності сучасних підприємств. <u>Завдання та методичні рекомендації</u> Опрацювати навчальні та наукові джерела з маркетингу в туризмі та розкрити сутність маркетингової діяльності туристичних підприємств. Визначити основні функції маркетингу у сфері туризму та обґрунтувати його значення для розвитку туристичного бізнесу. Тема 2. Етапи та логіка процесу стратегічного планування <u>Питання для самостійної роботи</u> 1. Охарактеризувати основні етапи стратегічного планування підприємства.

	2. Проаналізувати взаємозв'язок між місією, баченням та стратегічними цілями підприємства. 3. Підготувати приклад формування місії та бачення для обраного підприємства. <u>Завдання та методичні рекомендації</u> Опрацювати наукові підходи до процесу стратегічного планування та охарактеризувати його основні етапи. Розкрити зміст місії, бачення та стратегічних цілей підприємства. Обґрунтувати логіку взаємозв'язку між елементами стратегічного планування та їх роль у формуванні ефективної стратегії. Тема 3. Зовнішнє середовище організації: методи аналізу <u>Питання для самостійної роботи</u> 1. Дослідити структуру зовнішнього середовища підприємства. 2. Провести PEST-аналіз для обраної галузі економіки. 3. Проаналізувати вплив зовнішніх факторів на стратегічний розвиток підприємств. <u>Завдання та методичні рекомендації</u> Опрацювати джерела щодо аналізу зовнішнього середовища підприємства та розкрити його структуру. Провести PEST-аналіз обраної галузі або підприємства. Визначити вплив макрофакторів на стратегічні рішення та обґрунтувати їх значення для формування конкурентної стратегії. Тема 4. Внутрішнє середовище організації: ресурси та компетенції <u>Питання для самостійної роботи</u> 1. Охарактеризувати ресурсний потенціал підприємства як основу формування конкурентних переваг. 2. Провести SWOT-аналіз діяльності обраного підприємства. 3. Проаналізувати роль ключових компетенцій у стратегічному розвитку підприємства. <u>Завдання та методичні рекомендації</u> Опрацювати наукові джерела щодо ресурсної концепції стратегічного управління. Визначити основні види ресурсів підприємства та їх стратегічну значущість. Провести SWOT-аналіз обраного підприємства та обґрунтувати роль ключових компетенцій у формуванні конкурентних переваг. Тема 5. Методи стратегічного аналізу та прогнозування <u>Питання для самостійної роботи</u> 1. Дослідити основні методи стратегічного аналізу підприємства. 2. Провести BCG-аналіз портфеля продукції підприємства. 3. Проаналізувати можливості застосування сценарного прогнозування у стратегічному плануванні. <u>Завдання та методичні рекомендації</u> Опрацювати методи стратегічного аналізу діяльності підприємства. Провести BCG-аналіз або GE/McKinsey-аналіз для обраного підприємства чи галузі. Обґрунтувати доцільність використання GAP-аналізу та сценарного прогнозування у стратегічному плануванні. Тема 6. Розроблення корпоративної стратегії підприємства <u>Питання для самостійної роботи</u> 1. Дослідити основні типи корпоративних стратегій підприємства. 2. Проаналізувати приклади стратегій зростання великих міжнародних компаній. 3. Охарактеризувати роль диверсифікації у стратегічному розвитку підприємств.
--	---

	<u>Завдання та методичні рекомендації</u> Опрацювати підходи до формування корпоративної стратегії підприємства. Визначити основні типи стратегій (зростання, стабілізації, скорочення). Проаналізувати приклади диверсифікації бізнесу та обґрунтувати її роль у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства. Тема 7. Бізнес-стратегії та конкурентні позиції підприємства <u>Питання для самостійної роботи</u> 1. Дослідити базові конкурентні стратегії М. Портера. 2. Провести аналіз конкурентного середовища для обраної галузі. 3. Підготувати приклад застосування стратегії диференціації або лідерства за витратами. <u>Завдання та методичні рекомендації</u> Опрацювати теоретичні підходи до формування конкурентних стратегій підприємства. Проаналізувати модель п'яти сил конкуренції М. Портера для обраної галузі. Визначити конкурентні переваги підприємства та обґрунтувати вибір ефективної бізнес-стратегії. Тема 8. Функціональні стратегії підприємства <u>Питання для самостійної роботи</u> 1. Проаналізувати роль функціональних стратегій у системі стратегічного управління. 2. Розробити приклад маркетингової стратегії підприємства. 3. Охарактеризувати значення кадрової стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. <u>Завдання та методичні рекомендації</u> Опрацювати джерела щодо функціональних стратегій підприємства. Розкрити зміст маркетингової, фінансової, виробничої та кадрової стратегій. Обґрунтувати їх роль у забезпеченні реалізації корпоративної стратегії та досягненні стратегічних цілей підприємства. Тема 9. Інструменти реалізації стратегії 1. Дослідити концепцію Balanced Scorecard та її значення у стратегічному управлінні. 2. Проаналізувати роль KPI у процесі реалізації стратегії підприємства. 3. Підготувати приклад стратегічної карти підприємства. <u>Завдання та методичні рекомендації</u> Опрацювати сучасні інструменти реалізації стратегії підприємства. Розкрити сутність Balanced Scorecard, стратегічних карт та KPI. Обґрунтувати їх значення для контролю та оцінювання ефективності реалізації стратегічного плану. Тема 10. Оцінювання та контроль реалізації стратегії 1. Охарактеризувати основні методи стратегічного контролю. 2. Дослідити сутність стратегічного аудиту підприємства. 3. Проаналізувати причини стратегічних помилок підприємств. <u>Завдання та методичні рекомендації</u> Опрацювати методи оцінювання ефективності стратегії підприємства. Розкрити сутність стратегічного контролю та стратегічного аудиту. Обґрунтувати необхідність коригування стратегії в умовах змін зовнішнього середовища. Тема 11. Сучасні тенденції стратегічного планування в умовах цифрової економіки 1. Проаналізувати вплив цифрових технологій на стратегічне управління підприємствами.
--	--

	2. Дослідити роль штучного інтелекту у стратегічному плануванні. 3. Охарактеризувати значення ESG-підходів у сучасних стратегіях розвитку підприємств. 4. Проаналізувати концепцію сталого розвитку у стратегічному управлінні. <u>Завдання та методичні рекомендації</u> Опрацювати сучасні наукові підходи до стратегічного планування в умовах цифрової економіки. Розкрити роль цифрових технологій, штучного інтелекту та аналітики даних у стратегічному управлінні. Обґрунтувати значення ESG-підходів, сталого розвитку та стратегічної гнучкості підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Індивідуальні завдання У процесі вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне планування» студенти виконують два індивідуальні завдання за власним вибором із запропонованого переліку. Метою виконання індивідуальних завдань є поглиблення теоретичних знань у сфері стратегічного управління та планування діяльності підприємств, формування аналітичних навичок оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища, а також розвиток здатності обґрунтовувати стратегічні рішення в умовах невизначеності та цифрової трансформації бізнесу. Максимальна кількість балів за виконання одного індивідуального завдання – 10 балів. Варіант 1 Стратегічний аналіз діяльності підприємства (максимум 10 балів) <i>Зміст завдання</i> Студент обирає реальне підприємство (за можливості — базу практики) та здійснює комплексний стратегічний аналіз його діяльності. <i>Необхідно виконати:</i> 1. Надати загальну характеристику підприємства (сфера діяльності, ринок, позиції). 2. Провести аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз або аналіз галузі). 3. Провести аналіз внутрішнього середовища (ресурси, компетенції). 4. Виконати SWOT-аналіз підприємства. 5. Визначити ключові стратегічні проблеми підприємства. 6. Запропонувати можливі стратегічні напрями розвитку. <u>Методичні рекомендації</u> Рекомендується використовувати відкриті джерела інформації, аналітичні звіти, офіційні сайти підприємств. Особливу увагу слід приділити обґрунтуванню висновків та логіці стратегічного аналізу. Варіант 2 Розроблення стратегії розвитку підприємства (максимум 10 балів) <i>Зміст завдання</i> На основі обраного підприємства або бізнес-ідеї студент розробляє стратегію розвитку підприємства. <i>Необхідно виконати:</i> 1. Сформулювати місію та бачення підприємства.
--	---

2. Визначити стратегічні цілі (SMART).
3. Обґрунтувати вибір корпоративної або бізнес-стратегії.
4. Розробити функціональні стратегії (маркетингову, фінансову, HR — за вибором).
5. Запропонувати інструменти реалізації стратегії (BSC, KPI).
6. Визначити очікувані результати реалізації стратегії.

Методичні рекомендації

Завдання повинно мати чітку логічну структуру та містити обґрунтовані стратегічні рішення. Доцільно використовувати сучасні підходи: цифрові інструменти, інновації, ESG.

Варіант 3

Аналіз конкурентного середовища та позиціонування підприємства
(максимум 10 балів)

Зміст завдання

Студент здійснює аналіз конкурентного середовища підприємства та визначає його стратегічну позицію на ринку.

Необхідно виконати:

1. Охарактеризувати ринок та конкурентне середовище.
2. Провести аналіз за моделлю п'яти сил М. Портера.
3. Визначити основних конкурентів підприємства.
4. Проаналізувати конкурентні переваги підприємства.
5. Обґрунтувати конкурентну стратегію (лідерство за витратами, диференціація або фокусування).
6. Запропонувати заходи щодо посилення конкурентних позицій.

Методичні рекомендації

Особливу увагу слід приділити аналітичній частині, використанню порівняльного аналізу та обґрунтуванню конкурентної стратегії.

Варіант 4

Стратегічне планування в умовах цифрової економіки
(максимум 10 балів)

Зміст завдання

Студент досліджує особливості стратегічного планування підприємства в умовах цифрової трансформації.

Необхідно виконати:

1. Охарактеризувати вплив цифрової економіки на діяльність підприємств.
2. Проаналізувати роль цифрових технологій у стратегічному управлінні.
3. Визначити можливості використання Big Data, AI, цифрових платформ.
4. Розробити елементи цифрової стратегії підприємства.
5. Обґрунтувати значення інновацій у стратегічному розвитку.
6. Оцінити ризики цифрової трансформації.

Методичні рекомендації

Рекомендується використовувати сучасні наукові джерела (2019–2025 рр.), приклади міжнародних компаній та кейси цифрової трансформації бізнесу.

Загальні вимоги до виконання індивідуальних завдань Варіанти 1-4

- 1) обсяг: 10–15 сторінок;

	2) структура: вступ, основна частина, висновки; 3) використання наукових джерел; 4) наявність аналітичних таблиць, схем, моделей (за потреби); 5) обґрунтованість висновків і пропозицій. Варіант 5. Участь у наукових заходах (максимум 10 балів) Студент може взяти участь у наукових конференціях, науково-практичних семінарах або круглих столах, присвячених проблемам стратегічного планування бізнес-діяльності. Завдання передбачає: Вибір теми наукового дослідження, пов'язаної з проблематикою стратегічного управління. Підготовку тез доповіді. Участь у науковій конференції або іншому науковому заході. Публікацію тез у збірнику матеріалів конференції. Тема наукової доповіді попередньо погоджується з науково-педагогічним працівником. Результат виконання завдання – підготовлені тези доповіді; – підтвердження участі у науковому заході (сертифікат або програма конференції).
--	---

Політика та контроль	
Політика щодо дедлайнів та здобуття балів за пропущені заняття	Перескладання лекцій та семінарських занять відбувається у порядку, визначеному Положенням про організацію освітнього процесу у Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова, затверджене рішенням вченої ради від 29.08.2025 р., протокол №1, введене в дію наказом від 29.08.2025 р. № 523/25 (https://surl.li/liuxqd) (у новій редакції). Перескладання лекції: виконання завдання за темою пропущеної лекції. Перескладання семінарських занять: усне опитування по питаннях семінару.
Підсумковий контроль	Питання для підсумкового контролю - Сутність поняття «стратегія» в системі менеджменту - Еволюція стратегічного планування як управлінської концепції - Стратегічне планування як функція управління підприємством - Основні завдання стратегічного планування - Відмінності між стратегічним, тактичним та операційним плануванням - Етапи стратегічного планування підприємства - Формування місії підприємства - Формування бачення підприємства - Стратегічні цілі підприємства та їх класифікація - Принцип SMART у формуванні стратегічних цілей - Поняття зовнішнього середовища підприємства - Структура макросередовища підприємства - Політичні фактори впливу на діяльність підприємства - Економічні фактори впливу на діяльність підприємства

15.	Соціальні фактори зовнішнього середовища
16.	Технологічні фактори та їх значення
17.	Сутність PEST-аналізу
18.	Використання результатів аналізу зовнішнього середовища
19.	Внутрішнє середовище підприємства та його складові
20.	Ресурсна концепція стратегічного управління
21.	Види ресурсів підприємства
22.	Ключові компетенції підприємства
23.	SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу
24.	Класифікація методів стратегічного аналізу
25.	Матриця BCG та її застосування
26.	Характеристика категорій BCG-матриці
27.	Матриця GE/McKinsey
28.	GAP-аналіз у стратегічному плануванні
29.	Сценарне прогнозування у стратегічному управлінні
30.	Сутність корпоративної стратегії підприємства
31.	Стратегії зростання підприємства
32.	Стратегії стабілізації підприємства
33.	Стратегії скорочення діяльності
34.	Диверсифікація як стратегічний напрям розвитку
35.	Сутність бізнес-стратегії підприємства
36.	Конкурентні переваги підприємства
37.	Модель п'яти сил конкуренції М. Портера
38.	Стратегія лідерства за витратами
39.	Стратегія диференціації
40.	Стратегія фокусування
41.	Сутність функціональних стратегій підприємства
42.	Маркетингова стратегія підприємства
43.	Фінансова стратегія підприємства
44.	Виробнича стратегія підприємства
45.	Кадрова стратегія підприємства
46.	Реалізація стратегії підприємства
47.	Balanced Scorecard як інструмент стратегічного управління
48.	KPI у системі стратегічного контролю
49.	Стратегічний аудит підприємства
50.	Оцінювання ефективності реалізації стратегії
51.	Вплив цифрової економіки на стратегічне планування підприємств
52.	Цифрова трансформація як стратегічний пріоритет розвитку бізнесу
53.	Роль Big Data у стратегічному управлінні
54.	Використання штучного інтелекту у стратегічному плануванні
55.	Хмарні технології у стратегічному розвитку підприємств
56.	Інтернет речей як фактор трансформації бізнес-стратегій
57.	Цифрові бізнес-моделі та їх стратегічні особливості
58.	Стратегічна гнучкість підприємства в умовах невизначеності
59.	Agile-підходи у стратегічному управлінні
60.	ESG-підходи у сучасних стратегіях розвитку підприємств
61.	Концепція сталого розвитку у стратегічному плануванні
62.	Інноваційна стратегія підприємства в цифровій економіці
63.	Управління стратегічними ризиками в умовах турбулентності
64.	Адаптація стратегій підприємства до глобальних змін
65.	Перспективи розвитку стратегічного планування у цифрову епоху

Критерії оцінювання	1. Положення про організацію освітнього процесу у Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова, затверджене рішенням вченої ради від 29.08.2025 р., протокол №1, введене в дію наказом від 29.08.2025 р. № 523/25 (https://surl.li/liuxqd) (у новій редакції). 2. Положення про систему рейтингового оцінювання результатів освітньої діяльності здобувачів вищої освіти у Хмельницькому університеті управління та права наказом від 19.02.2019 р. №74/19 (http://www.univer.km.ua/page/Polozhennya_ratings.pdf) Нарахування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми: <pre> graph TD A[Вивчення навчальної дисципліни] --> B[100 балів] B --> C[Очна (денна, вечірня) форма здобуття освіти] B --> D[Заочна форма здобуття освіти] C --> E[10 балів – за результатами навчання під час лекцій] C --> F[30 балів – за результатами навчання під час семінарських (практичних, лабораторних) занять] C --> G[20 балів – за результатами самостійної роботи] D --> H[5 балів – за результатами навчання під час лекцій] D --> I[25 балів – за результатами навчання під час семінарських (практичних, лабораторних) занять] D --> J[30 балів – за результатами самостійної роботи] E --> K[40 балів – за результатами складання семестрового контролю] F --> K G --> K H --> K I --> K J --> K </pre> Обсяг балів, здобутих здобувачем вищої освіти під час лекцій з навчальної дисципліни, визначається у пропорційному співвідношенні до кількості відвіданих лекцій. Загальна кількість балів визначається за формулою: $\sum_{\text{л}} = \Phi_{\text{л}} / \Pi_{\text{л}} \times \text{Мах}, \text{ де:}$ $\sum_{\text{л}}$ – загальна кількість балів; $\Phi_{\text{л}}$ – кількість фактично відвіданих лекцій; $\Pi_{\text{л}}$ – планова кількість лекцій, визначена робочою програмою; Мах – максимальна кількість балів, яку здобувач вищої освіти може отримати за роботу на лекціях. Кількість балів, здобутих здобувачем вищої освіти під час семінарських (практичних, лабораторних) занять з навчальної дисципліни, визначається за формулою: $\sum_{\text{с}} = (B_1 + B_2 + \dots + B_n) / n \times K, \text{ де:}$
---	--

$\sum c$ – загальна кількість балів;
 Б – кількість балів, отриманих на одному занятті;
 п – кількість семінарських (практичних, лабораторних) занять, визначених робочою програмою;
 К – коефіцієнт, який, як правило, дорівнює 7 (для денної форми здобуття освіти) або 6 (для заочної форми здобуття освіти).
 Коефіцієнт К може бути іншим з урахуванням специфіки навчальної дисципліни.
 За результатами семінарського (практичного, лабораторного) заняття здобувачеві вищої освіти до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.
 Критерії поточного оцінювання знань студентів наведені у п. 4.3.8. Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права.
 Обсяг балів за самостійну роботу розподіляється пропорційно за виконання 8 письмових робіт (1 письмова робота по кожній темі). Залежно від їх обсягу та складності, студент може одержати не більше 4 балів. Загалом за виконання самостійної роботи студент денної форми навчання може одержати максимально 20 балів.
 Перерозподіл балів, в межах максимально можливої кількості їх одержання за виконану самостійну роботу, наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Розподіл балів для самостійної роботи

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер теми											Усього балів
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	
1.	Максимальна кількість балів за одну письмову роботу з відповідної теми	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
	Усього балів												20

За семестровий контроль, що проводиться у формі екзамену студент може максимально одержати 40 балів. Шкала визначення кількості балів та критерії оцінювання знань студентів за результатами семестрового контролю, подана у табл. 4.6 підпункту 4.5.1 Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права (затвердженого 29 серпня 2025 року, протокол № 1).
 Перерозподіл балів, в межах максимально можливого одержання їх кількості за надані студентами відповіді в усній та письмовій формі відповідно на питання, практичного завдання і тестові завдання екзаменаційного білета, наведено в табл. 2.

Таблиця 2. Розподіл балів для семестрового контролю

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер питань екзаменаційного білета / кількість балів			Разом балів
		1	2	3	
1.	Максимальна кількість балів за відповідь на питання	10			
2.	Максимальна кількість балів за відповідь на тестові завдання		20,0	-	20,0
3.	Максимальна кількість балів за виконання практичного завдання		-	10,0	10,0

	<table><tr><td></td><td>Усього балів</td><td>10,0</td><td>20,0</td><td>10,0</td><td>40,0</td></tr></table> Підсумовування балів за результатами вивчення навчальної дисципліни здійснюється після проведення семестрового контролю (складання семестрового екзамену). Семестрова оцінка обчислюється шляхом додавання набраних здобувачем вищої освіти балів з поточного та семестрового контролю.		Усього балів	10,0	20,0	10,0	40,0
	Усього балів	10,0	20,0	10,0	40,0		
Можливість визнання результатів неформальної освіти	Здобувачу вищої освіти визнаються результати неформальної освіти за тематикою, пов'язаною з навчальною дисципліною, у порядку, визначеному Положенням про порядок визнання результатів навчання у Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти ((https://surl.li/fxneax) (за умови наявності сертифікату). Кількість зарахованих балів залежить від тематики онлайн курсу. Здобувачу вищої освіти можуть визнаватись результати участі у: конкурсі, науково-практичній конференції, тренінгу, турнірі, брейн-рингу тощо. Кількість зарахованих балів залежить від тривалості та тематики заходу.						
Політика академічної доброчесності	Розділ «Академічна доброчесність» на сайті Університету http://univer.km.ua/page.php?pid=188						
Політика врегулювання конфліктів	Етичний кодекс Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, затверджений рішенням вченої ради університету 27 травня 2020 року, протокол № 9, введений в дію наказом від 27.05.2020 р. № 201/20 (http://univer.km.ua/doc/Etichniy_kodeks.pdf)						
Зворотній зв'язок	1. Під час аудиторних занять, консультацій. 2. За допомогою анкетування після завершення вивчення навчальної дисципліни, регулярних анкетувань студентів, що проводяться в університеті.						

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ:

РОЗРОБНИК	професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій, доктор економічних наук, професор Світлана КОВАЛЬЧУК
ГАРАНТ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ	завідувачка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій, кандидат економічних наук, доцент Наталія ЗАХАРКЕВИЧ
СХВАЛЕНО	рішення кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій 26 серпня 2025 року, протокол № 1