

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри 
В.М. Вареник

«29»серпня 2024 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА

навчальної дисципліни

«Сучасні інструменти та методи стратегічного менеджменту»

для спеціальності:

073– «Менеджмент»

Освітньо-наукова програма: «Менеджмент»

Затверджено на засіданні кафедри
Протокол № 1 від 29 серпня 2024 р.

**Дніпро
2024**

Робоча програма навчальної дисципліни «Сучасні інструменти та методи стратегічного менеджменту» для здобувачів вищої освіти для галузі знань 07 «Управління та адміністрування» третього (освітньо-наукового) рівня за спеціальністю 073 Менеджмент/ Укладачі: В.Є. Момот, Г.Я. Митрофанова. – Д.: Університет імені Альфреда Нобеля, 2024. - 11 с.

Розробник: В.Є. Момот. д.е.н., проф., Г.Я. Митрофанова, д.е.н., проф.

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту
Протокол № 1 від 29 серпня 2024 р.

ЗМІСТ

1. Програма навчальної дисципліни	3
2. Заплановані результати навчання. Матриця формування і оцінювання компетентностей здобувачів вищої освіти з дисципліни	4
3. Орієнтовний перелік питань підсумкового контролю	8
4. Порядок оцінювання результатів навчання	9
5. Рекомендована література	10

1. ПРОГРАМА

ТЕМА 1. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУЧАСНА ПАРАДИГМА І ВИКЛИКИ

Еволюція стратегічного менеджменту: від класичних до адаптивних моделей. Стратегічне мислення в умовах невизначеності. Поняття VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) – вплив на формування стратегій. Парадигма стейкхолдерського капіталізму. Сучасні виклики: цифровізація, геополітичні кризи, сталий розвиток, етика.

ТЕМА 2. ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

SWOT-аналіз: внутрішнє й зовнішнє середовище, посилені підходи до інтерпретації. PEST / PESTLE-аналіз: оцінка макросередовища (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори). VRIO-аналіз: внутрішній ресурсний потенціал підприємства як основа конкурентних переваг. SPACE-матриця: визначення стратегічної позиції організації.

GAP-аналіз: виявлення стратегічних розривів і планування змін.

ТЕМА 3. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ І СТРАТЕГІЯ

Цифрова трансформація як стратегічний виклик і можливість. Інтеграція Big Data в аналітику стратегій. Використання AI (штучного інтелекту) для прогнозування та прийняття рішень. Роль цифрових платформ (Amazon, Google, Uber) у трансформації бізнес-моделей. Цифрові екосистеми та платформенне лідерство.

ТЕМА 4. БАЛАНС ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

ESG (Environmental, Social, Governance) як стратегічний орієнтир компанії. Індикатори ESG і вимірювання нефінансових результатів. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) як стратегічний актив. Баланс між прибутковістю та цінностями: етика, сталий розвиток, green management. Приклади впровадження ESG-стратегій у міжнародному та українському бізнесі.

ТЕМА 5. СТРАТЕГІЧНІ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ (AGILE, OKR, KPI, BALANCED SCORECARD)

Agile-підходи у стратегічному менеджменті: адаптивність, ітеративність. OKR (Objectives and Key Results): постановка стратегічних цілей і метрик. KPI (Key Performance Indicators): критичні показники ефективності. BSC (Balanced Scorecard): збалансована система показників. Порівняння і комбінування систем залежно від типу організації.

ТЕМА 6. СТРАТЕГІЇ РОСТУ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

Матриця Ансоффа (стратегія росту – ринки / продукти). Модель конкурентних сил Портера (галузевий аналіз, бар'єри входу, замінники, вплив постачальників і покупців). Генеричні стратегії Портера (лідерство за витратами, диференціація, фокус). Blue Ocean Strategy: створення нового попиту через інноваційні ринки. Практичні кейси впровадження в реальному бізнесі.

ТЕМА 7. ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ

Lean Startup: ітеративне тестування і розвиток продукту. Disruptive Innovation (Clayton Christensen): інновації, що змінюють правила гри. Інноваційний цикл: ідея → прототип → MVP → масштабування. Технологічна трансформація стратегічних моделей. Приклади інноваційних стратегій в Google, Tesla, Airbnb.

ТЕМА 8. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ І АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ

Види стратегічних ризиків: економічні, політичні, репутаційні, екологічні. Оцінка ризиків: матриця ймовірності / впливу, сценарний аналіз. Антикризове управління: стратегія виживання та відновлення. Стратегії адаптації в умовах турбулентності: оперативне реагування, резерви, реструктуризація. Роль лідера та комунікацій у періоди кризи.

2. ЗАПЛАНОВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Дисципліна «Філософія науки і методи наукових досліджень» належить до переліку обов'язкових навчальних дисциплін при підготовці докторів філософії PhD Університету ім. Альфреда Нобеля за освітньо-науковою програмою «Менеджмент».

Загальна кількість кредитів ECTS - 3.

Навчальне навантаження: 90 год. (15 год. лекцій, 15 годин практичних занять, 9 год. індивідуальної та 51 год. самостійної роботи) – для очної форми, (8 год. лекцій, 4 годин практичних занять, 9 год. індивідуальної та 69 год. самостійної роботи) – для заочної форми.

Мета: Формування у здобувачів знань і практичних навичок використання сучасних інструментів стратегічного аналізу та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, динамічних змін зовнішнього середовища та глобалізаційних викликів.

Зміст програмних компетентностей

ЗК01. Здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК 02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел

ЗК 03. Здатність працювати в міжнародному контексті

ЗК 04. Здатність розв'язувати комплексні проблеми у сфері менеджменту на основі системного наукового світогляду та загального культурного кругозору із дотриманням принципів професійної етики та академічної доброчесності

ЗК 05. Здатність проектувати, ініціювати та виконувати (індивідуально або в науковій групі) наукові дослідження на основі цілісного системного наукового світогляду, знань історії та філософії науки

СК 01. Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках.

СК 02. Здатність усно і письмово презентувати та обговорювати результати наукових досліджень та/або інноваційних розробок українською та англійською мовами, опрацьовувати наукову літературу з управління та адміністрування та ефективно використовувати нову інформацію з різних джерел.

СК 03. Здатність здійснювати науково-педагогічну діяльність у сфері менеджменту в закладах вищої освіти.

СК04. Здатність ініціювати, розробляти, реалізовувати та управляти науковими проектами у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках та /або складати пропозиції щодо фінансування наукових досліджень, реєстрації прав інтелектуальної власності.

СК 05. Здатність володіти сучасною методологією, методикою та методами наукового дослідження у галузі менеджменту та адміністрування, зокрема з використанням кількісних методів аналізу та новітніх інформаційно-комунікаційних технологій

СК 06. Здатність інтерпретувати результати дослідження у галузі менеджменту та адміністрування, оцінювати межі їх застосування, можливі ризики їх впровадження в середовищі господарювання та соціокультурному середовищі, перспективи подальших досліджень

СК 07. Здатність моделювати, здійснювати й оцінювати ефективність систем менеджменту організацій та проектувати заходи щодо їх вдосконалення відповідно до потреб роботодавця.

Зміст програмних результатів навчання

РН01. Застосовувати сучасні інструменти і технології пошуку, оброблення та аналізу інформації, зокрема, статистичні методи аналізу даних великого обсягу та/або складної структури, спеціалізовані бази даних та інформаційні системи.

РН03. Розробляти та досліджувати концептуальні, математичні і комп'ютерні моделі процесів і систем, ефективно використовувати їх для отримання нових знань та/або створення інноваційних продуктів у галузі менеджменту та дотичних міждисциплінарних напрямках.

РН04. Розробляти та реалізовувати наукові та прикладні проекти, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику у галузі управління та адміністрування і розв'язувати значущі наукові та технологічні проблеми в менеджменті з дотриманням норм академічної етики і врахуванням соціальних, етичних, економічних, екологічних та правових аспектів.

РН07. Здійснювати апробацію та впровадження результатів власних досліджень у сфері менеджменту.

РН09. Аналізувати, проводити експертну оцінку управлінської діяльності в організаціях.

РН10. Обирати технології управління залежно від цілей і завдань, що вирішуються в процесі діяльності підприємства, рівня розвитку його організаційної структури.

РН11. Володіти методами та методиками проектування та організації спільної діяльності управлінців та їх підлеглих, впроваджувати інноваційні прийоми в процес управління організацією, у тому числі у підприємницькому міжнародному середовищі.

Символ програмних результатів навчання	Результати навчання дисципліни
РН03.	РН 03-1. Розробляти концептуальні та аналітичні моделі стратегічного управління;
РН04.	РН 04-1. Розробляти і реалізовувати прикладні проєкти у сфері стратегічного менеджменту;
РН5.	РН 01-1. Критично аналізувати результати досліджень і практик у стратегічному менеджменті із застосуванням методів аналізу даних великого обсягу;
РН09.	РН 09-1. Оцінювати ефективність управлінських стратегій і технологій
РН10.	РН 10-1. Обирати сучасні управлінські технології залежно від завдань підприємства
РН11. РН07.	РН 11-1, 07-1. Створювати нові знання щодо впровадження інноваційних прийомів в процес управління організацією та впроваджувати результати власних досліджень у сфері менеджменту

**МАТРИЦЯ
ФОРМУВАННЯ І ОЦІНЮВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ З ДИСЦИПЛІНИ
«СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Тема	Компетентності, які формуються (шифр відповідно до освітньої програми)	Програмні результати навчання (шифр відповідно до освітньої програми)	Результати навчання з дисципліни	Методи навчання	Методи контролю
Тема 1. Стратегічний менеджмент: сучасна парадигма і виклики	ЗК01, ЗК04, СК01, СК06	РН04, РН11	РН04-1, РН11-1	Проблемна лекція, дискусія, фасилітація	Презентація кейсу, участь у дискусії
Тема 2. Інструменти стратегічного аналізу	ЗК02, СК01, СК05	РН01, РН09	РН01-1, РН09-1	Аналіз кейсів, робота в групах, використання «Міго», SWOT/PEST/VRIO-аналіз	Аналітична робота, презентація
Тема 3. Цифрова трансформація і стратегія	ЗК03, СК02, СК07	РН03, РН10	РН03-1, РН10-1	Лекція, mind-mapping, аналіз бізнес-кейсів	Написання та презентація наукової роботи
Тема 4. Баланс інтересів стейкхолдерів	ЗК04, СК06	РН07, РН11	РН07-1, РН11-1	Ділові ігри, моделювання ситуацій	Презентація есе або аналітичної довідки
Тема 5. Стратегічні системи оцінювання (Agile, OKR, KPI, Balanced Scorecard)	ЗК02, СК05, СК07	РН10	РН10-1	Практикум, групова робота, проєктна технологія	Аналіз кейсу, міні-презентація
Тема 6. Стратегії росту, конкурентні переваги	ЗК01, СК01, СК04	РН04, РН09	РН04-1, РН09-1	Case-study, моделювання, фасилітація	Письмова аналітика, усна презентація
Тема 7. Інноваційні стратегії	ЗК05, СК03, СК05	РН03, РН11	РН03-1, РН11-1	Тренінгове заняття, дизайн-мислення, проєктна робота	Презентація проєкту, коротка стаття
Тема 8. Ризик-менеджмент і антикризові стратегії	ЗК01, СК02, СК06	РН07, РН09	РН07-1, РН09-1	Сценарний аналіз, робота в малих групах, Міго, статистичні методи обробки даних	Складання стратегії, написання наукового есе

3. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Еволюція стратегічного менеджменту: від класичних до адаптивних моделей.
2. Стратегічне мислення в умовах невизначеності.
3. Поняття VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) – вплив на формування стратегій.
4. Парадигма стейкхолдерського капіталізму.
5. Сучасні виклики: цифровізація, геополітичні кризи, сталий розвиток, етика.
6. SWOT-аналіз: внутрішнє й зовнішнє середовище, посилені підходи до інтерпретації.
7. PEST / PESTLE-аналіз: оцінка макросередовища (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори).
8. VRIO-аналіз: внутрішній ресурсний потенціал підприємства як основа конкурентних переваг.
9. SPACE-матриця: визначення стратегічної позиції організації.
10. GAP-аналіз: виявлення стратегічних розривів і планування змін.
11. Цифрова трансформація як стратегічний виклик і можливість.
12. Інтеграція Big Data в аналітику стратегій.
13. Використання AI (штучного інтелекту) для прогнозування та прийняття рішень.
14. Роль цифрових платформ (Amazon, Google, Uber) у трансформації бізнес-моделей.
15. Цифрові екосистеми та платформенне лідерство.
16. ESG (Environmental, Social, Governance) як стратегічний орієнтир компанії.
17. Індикатори ESG і вимірювання нефінансових результатів.
18. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) як стратегічний актив.
19. Баланс між прибутковістю та цінностями: етика, сталий розвиток, green management.
20. Приклади впровадження ESG-стратегій у міжнародному та українському бізнесі.
21. Agile-підходи у стратегічному менеджменті: адаптивність, ітеративність.
22. OKR (Objectives and Key Results): постановка стратегічних цілей і метрик.
23. KPI (Key Performance Indicators): критичні показники ефективності.
24. BSC (Balanced Scorecard): збалансована система показників.
25. Порівняння і комбінування систем залежно від типу організації.
26. Матриця Ансоффа (стратегія росту – ринки / продукти).
27. Модель конкурентних сил Портера (галузевий аналіз, бар'єри входу, замінники, вплив постачальників і покупців).
28. Генеричні стратегії Портера (лідерство за витратами, диференціація, фокус).
29. Blue Ocean Strategy: створення нового попиту через інноваційні ринки.
30. Практичні кейси впровадження в реальному бізнесі.
31. Lean Startup: ітеративне тестування і розвиток продукту.

32. Disruptive Innovation (Clayton Christensen): інновації, що змінюють правила гри.
33. Інноваційний цикл: ідея → прототип → MVP → масштабування.
34. Технологічна трансформація стратегічних моделей.
35. Приклади інноваційних стратегій в Google, Tesla, Airbnb.
36. Види стратегічних ризиків: економічні, політичні, репутаційні, екологічні.
37. Оцінка ризиків: матриця ймовірності / впливу, сценарний аналіз.
38. Антикризове управління: стратегія виживання та відновлення.
39. Стратегії адаптації в умовах турбулентності: оперативне реагування, резерви, реструктуризація.
40. Роль лідера та комунікацій у періоди кризи.

4. ПОРЯДОК ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Підсумкова оцінка по дисципліні виставляється за 100-бальною шкалою.

Види робіт	Максимальна кількість балів
Участь у практичних заняттях	40
Підготовка аналітичного кейсу	20
Презентація наукового есе / статті	20
Публікація тез	20
Усього за роботу на практичних заняттях	100

Шкала оцінювання

Оцінка за шкалою ECTS	Шкала рейтингу Університету імені Альфреда Нобеля	Оцінка за національною (чотирибальною) шкалою
A	90-100	5 (відмінно)
B	82-89	4 (дуже добре)
C	75-81	4 (добре)
D	67-74	3 (задовільно)
E	60-66	3 (достатньо)
FX	35-59	2 (незадовільно) – потрібно допрацювати матеріал перед тим, як складати
F	1-34	2 (незадовільно) – з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Критерії оцінки знань здобувачів

Оцінка	Критерії оцінки
90-100%	Здобувач вільно, самостійно та аргументовано викладає навчальний матеріал, демонструє глибоке розуміння сучасних стратегічних концепцій і методів (SWOT, VRIO, BSC, ESG тощо), вміє творчо їх застосовувати у

	розв'язанні кейсів, аналітичних і практичних завдань. Використовує обов'язкову та додаткову літературу, демонструє здатність до критичного аналізу, рефлексії й формування власної наукової позиції..
75-89%	Здобувач володіє основним навчальним матеріалом, обґрунтовано викладає зміст тем, вміє застосовувати інструменти стратегічного аналізу у типових ситуаціях, але при викладенні окремих тем спостерігається недостатня глибина, неповне обґрунтування чи відсутність прикладів. У відповідях присутні окремі несуттєві неточності або незначні логічні помилки.
60-74%	Здобувач володіє матеріалом на репродуктивному рівні. Знання мають фрагментарний характер, аргументація слабка або відсутня. Зазвичай не може самостійно обґрунтувати вибір стратегічних інструментів або здійснити глибоку оцінку кейсу. Виявляє труднощі при виконанні практичних завдань, допущено суттєві логічні або методичні помилки.
1-59%	Здобувач не демонструє знань основного змісту дисципліни, не в змозі пояснити сутність стратегічних інструментів або застосувати їх на практиці. Під час відповідей припускається грубих помилок, порушує логіку викладення. Відповіді не структуровані, засвоєння навчального матеріалу є поверховим або відсутнім.

5. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Буднік М. М. Стратегічне управління : навч. посіб. / М. М. Буднік, Г. С. Невертій, Н. М. Курилова. – Київ : Кондор, 2020. – 292 с.
2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – Київ : Центр навч. літ., 2019. – 440 с.
3. Ланкастер Д. (2017). Лідерство в стилі LEAN: шлях до постійного вдосконалення вашого бізнесу / К. Fund , 2017. – 240 с.
4. Стратегічне партнерство в бізнесі: теорія, методологія, практика : монографія / За заг. ред. Сагайдака М.П. Київ: КНЕУ, 2024. 328 с. DOI: <http://doi.org/10.35668/978-966-926-502-9>
5. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
6. Стратегія підприємства: підприємницький контекст [Електронний ресурс] : монографія / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана" ; заг. ред.: Л. П. Батенко, Т. І. Решетняк. - Електрон. текстові дані. Київ : КНЕУ, 2019. 424 с
7. Deimler, M. S., Stern, C. W., & Hughes, M. (2020). The Boston Consulting Group on strategy: Classic Concepts and new perspectives. Ascent Audio.
8. Gutmann Martin (ed.) (2019). Historians on Leadership and Strategy: Case Studies From Antiquity to Modernity / Springer, 2019. — 282 p.

9. Management: Strategic imperatives and Trends of Transformations: monograph [Sahaidak M., Sobolieva T. and all] / Edited by Mykhailo Sahaidak and Tetiana Sobolieva: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 2020. 230 p.

10. Rasiel, E. M., & Murray, M. B. (2022). The McKinsey way. McGraw Hill-Ascent Audio.

11. Rasiel, E. M., Cashman, M., & Friga, P. N. (2016). The McKinsey mind: Understanding and implementing the problem-solving tools and management techniques of the world's top strategic consulting firm. Brilliance Audio.

12. Weiss, A. (2023). Million dollar consulting the professional's guide to growing a practice. McGraw Hill-Ascent Audio.

13. Weiss, A. (2023). The Consulting Bible: How to launch and grow a seven-figure consulting business. John Wiley & Sons.

14. Українські та зарубіжні джерела Scopus / WoS для аналізу сучасних концепцій.

Навчальне видання

Робоча програма навчальної дисципліни "Сучасні інструменти та методи стратегічного менеджменту"

Підписано до друку _____ Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. _____

Оперативна поліграфія. Зам. № _____. Тираж _____ прим.

Університет імені Альфреда Нобеля
49000, м. Дніпро, вул. Січеславська Набережна, 18.