

СИЛАБУС

Назва дисципліни: Сучасні інструменти та методи стратегічного менеджменту

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.

Мова викладання	Семестр	Кредити ECTS / Тип дисципліни (обов'язкова, вибіркова)	Викладач	Навчальне навантаження
Укр.	II	3 / обов'язкова	Момот В.Є., д.е.н., проф.	90 год. (15 год. лекцій, 15 год. практичних)

			занять, 60 год. самостійної роботи)
Результати навчання	Методи викладання, навчання	Форми оцінювання (поточний та підсумковий контроль)	
РН 03-1. Розробляти концептуальні та аналітичні моделі стратегічного управління;	Проблемна лекція, кейс-аналіз, ділові ігри, робота у малих групах	Презентація стратегічного аналізу кейсу	
РН 04-1. Розробляти і реалізовувати прикладні проекти у сфері стратегічного менеджменту;	Практичне завдання, проєктна технологія, моделювання, елементи тренінгового заняття	Написання та презентація наукової роботи	
РН 01-1. Критично аналізувати результати досліджень і практик у стратегічному менеджменті із застосуванням методів аналізу даних великого обсягу;	Аналіз конкретних ситуацій (case-study), технології розвитку критичного мислення та проблемного навчання, фасилітація, mind-mapping, статистичні методи обробки даних	Презентація стратегічного аналізу кейсу. Написання та презентація наукової роботи	
РН 09-1. Оцінювати ефективність управлінських стратегій і технологій	Робота в групах, аналіз конкретних ситуацій (case-study), ділові ігри, SWOT/PEST/VRIO-аналіз, “Miro” для інтерактивного обговорення	Презентація стратегічного аналізу кейсу. Написання та презентація наукової роботи	
РН 10-1. Обирати сучасні управлінські технології залежно від завдань підприємства	Робота в групах, аналіз конкретних ситуацій (case-study), SWOT/PEST/VRIO-аналіз, “Miro” для інтерактивного обговорення	Презентація стратегічного аналізу кейсу. Написання та презентація наукової роботи	
РН 11-1, 07-1. Створювати нові знання щодо впровадження інноваційних прийомів в процес управління організацією та впроваджувати результати власних досліджень у сфері менеджменту	Проектна технологія, технології розвитку критичного мислення та проблемного навчання, фасилітація, mind-mapping; “Miro” для інтерактивного обговорення	Написання та презентація наукової роботи	
Оцінка			
Підсумкова оцінка по дисципліні виставляється за 100-бальною шкалою за поточними оцінками.			
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.

Зміст

Тема 1. Стратегічний менеджмент: сучасна парадигма і виклики

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.

Тема 2. Інструменти стратегічного аналізу

1. SWOT-аналіз: внутрішнє й зовнішнє середовище, посилені підходи до інтерпретації.
2. PEST / PESTLE-аналіз: оцінка макросередовища (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори).
3. VRIO-аналіз: внутрішній ресурсний потенціал підприємства як основа конкурентних переваг.
4. SPACE-матриця: визначення стратегічної позиції організації.
5. GAP-аналіз: виявлення стратегічних розривів і планування змін.

Тема 3. Цифрова трансформація і стратегія

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

Тема 4. Баланс інтересів стейкхолдерів

1. ESG (Environmental, Social, Governance) як стратегічний орієнтир компанії.
2. Індикатори ESG і вимірювання нефінансових результатів.
3. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) як стратегічний актив.

4. Баланс між прибутковістю та цінностями: етика, сталий розвиток, green management.
5. Приклади впровадження ESG-стратегій у міжнародному та українському бізнесі.

Тема 5. Стратегічні системи оцінювання (Agile, OKR, KPI, Balanced Scorecard)

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

Тема 6. Стратегії росту, конкурентні переваги

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

Тема 7. Інноваційні стратегії

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

Тема 8. Ризик-менеджмент і антикризові стратегії

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

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

12. 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.
13. Weiss, A. (2023). Million dollar consulting the professional's guide to growing a practice. McGraw Hill-Ascent Audio.
14. Weiss, A. (2023). The Consulting Bible: How to launch and grow a seven-figure consulting business. John Wiley & Sons.

Політика курсу **Політика оцінювання**

Здобувачі мають право складати *екзамени та заліки* з метою підвищення підсумкової оцінки з одної дисципліни у семестр за заявою.

Здобувачі вищої освіти мають право виражати власну думку і не погоджуватися з трактуванням подій, які висвітлюються в межах програмного матеріалу, але вони зобов'язані вивчити необхідний обсяг матеріалу згідно з вимогами до предмету. Здобувачі повинні нести відповідальність за виконання необхідних вимог до курсу і оволодіння необхідною кількістю знань.

Здобувач вищої освіти має право на апеляцію результатів підсумкового контролю. Здобувач подає заяву на ім'я проректора із забезпечення якості освітнього процесу протягом трьох робочих днів з дати оголошення результатів. У заяві слід вказати факти некоректності питань або необхідних відповідей на них, їх виходу за рамки програми, порушення викладачем процедури проведення контролю або недотримання ним описаної в програмі дисципліни методики виведення оцінки.

В результаті розгляду апеляції раніше виставлена оцінка може бути збережена, а може бути змінена як у бік підвищення, так і в бік зниження.

Політика щодо забезпечення академічної доброчесності

Під час опанування дисципліни здобувачі повинні дотримуватися академічної доброчесності. Відповідно до Закону України «Про освіту» *академічна доброчесність* – це сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень.

Від здобувачів вимагається:

- самостійне виконання навчальних завдань, завдань поточного та підсумкового контролю результатів навчання (для осіб з особливими освітніми потребами ця вимога застосовується з урахуванням їхніх індивідуальних потреб і можливостей);
- посилення на джерела інформації під час виконання дослідницької роботи;
- відсутність запозичень інформації (списування) при написанні письмових робіт;
- дотримання етичної поведінки по відношенню до інших здобувачів, викладачів та інших співробітників університету.

У разі порушення цих вимог, викладач має право звернутись для розгляду ситуації до Комісії з питань академічної доброчесності.

У разі неетичної поведінки викладача (образлива поведінка, сексуальні домагання, несправедливе оцінювання та ін.) здобувач також має право звернутись з заявою до Комісії з питань академічної доброчесності.

Будь-які прояви академічної недоброчесності неприпустимі. Викриття порушення академічної доброчесності під час виконання будь-якого завдання призведе до його нульової оцінки. Порушення академічної доброчесності при виконанні екзаменаційних завдань призведе до негативної оцінки за весь курс та можливого виключення з програми. Всі суперечливі питання, у разі їх виникнення, можуть бути врегульовані шляхом звернення до Комісії з академічної доброчесності та етики, відповідно до п.4.9 Положення про організацію освітнього процесу.

Політика курсу щодо супроводу аспірантів з особливими освітніми потребами

Аспіранти з особливими освітніми потребами мають право на індивідуальний підхід.

Можуть звертатися до викладача через електронну пошту або спеціальні функції платформи Google Classroom для обговорення індивідуальних потреб і корекції навчального процесу.

Якщо аспіранти потребують додаткової допомоги у виконанні завдань або адаптації навчальних матеріалів, можуть отримати додаткові консультації.

Якщо є труднощі з онлайн-навчанням, аспірантам можуть бути запропоновані додаткові консультації або інші формати взаємодії через онлайн-зустрічі.

Можуть звертатися до викладача для узгодження змін у термінах здачі завдань, якщо це необхідно для ефективного виконання завдань; всі зміни термінів будуть обговорюватися індивідуально, з урахуванням необхідності надання додаткового часу або змін в умовах виконання завдань.

Оцінювання проводиться на основі індивідуальних досягнень аспірантів.

У разі необхідності буде надана можливість звертатися за підтримкою до психологів або консультантів (кафедра психології та педагогіки), щоб подолати стрес або інші труднощі, пов'язані з навчанням. Всі питання щодо особливих освітніх потреб аспірантів будуть розглянуті в конфіденційному порядку, та інформація про особисті потреби не буде розголошуватися без згоди аспіранта/ки; всі зміни в умовах навчання, пов'язані з особливими потребами, будуть враховуватися виключно в межах наданого дозволу.

Можливе навчання за індивідуальним графіком, який оформлюється відповідно до п. 3.4 Положення про організацію освітнього процесу (<https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/pp-551-047-polozhennya-pro-orhanizatsiyu-osvitnoho-protsesu-12-red.pdf>).

Пропозиції від здобувачів вищої освіти

Протягом вивчення дисципліни здобувач може звернутися до викладача з пропозиціями щодо вдосконалення курсу (доповнення тем, зміна форм оцінювання, обсяги завдань та ін.). Пропозиції можуть бути надіслані електронною поштою на адресу викладача (Момот Володимир Євгенович: vmomot@duan.edu.ua) або до гаранта ОНП (Митрофанова Ганна Яківна: gglukha@duan.edu.ua).