

Центральноукраїнський національний технічний університет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи



«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Проректор з науково-педагогічної роботи

Андрій КИРИЧЕНКО

27 " 08 2025 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

спеціальність D 7 Торгівля
(шифр і назва спеціальності)
освітня програма Підприємництво, торгівля та логістика
(шифр і назва напрямку підготовки)
факультет економічний
(назва факультету)

2025-2026 навчальний рік

Розробники: ЖУРИЛО Ірина Валентинівна, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, кандидат економічних наук, доцент

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри економіки, підприємництва та готельно - ресторанної справи

Протокол від « 27 » серпня 2025 року № 1

Завідувач кафедри економіки, підприємництва та готельно - ресторанної справи


(підпис)

Володимир ЗАЙЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

Декан факультету економічний


(підпис)

Наталія ШАЛІМОВА
(прізвище та ініціали)

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 5	Галузь знань: D «Бізнес, адміністрування та право»	Спеціальної (фахової) підготовки	
Загальна кількість годин – 150	Спеціальність: спеціальності D7 «Торгівля» Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та логістика»	Рік підготовки	
		1-й	1-й
		Семестр	
		1-й	1-й
Тижневих годин аудиторних – 4 самостійної роботи студента – 3,5	Освітній рівень: другий (магістерський)	Лекції	
		32	4
		Практичні, семінарські	
		32	2
		Лабораторні	
		-	-
		Самостійна робота	
		86	144
		Вид контролю	
		екзамен	екзамен

Мова навчання: українська

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою дисципліни є набуття здобувачами навиків системного аналізу, формування, системи стратегічного управління торговельним бізнесом та його конкурентоспроможністю, дослідження ринку і прогнозування кроків конкурентів.

Основні завдання дисципліни полягають у наступному: - забезпечення теоретичних знань методології і методики розробки стратегії фірми, зокрема торговельної; - вивчення особливостей вітчизняного та зарубіжного досвіду вибору та реалізації стратегії; - формування системи практичних і теоретичних знань з проведення аналізу галузі та рівня конкуренції в ній, обґрунтування оптимальних варіантів стратегії розвитку торговельного бізнесу та розробка альтернативних планів з використанням сучасного інструментарію стратегічного аналізу; - набуття навиків самостійного, творчого використання теоретичних знань у практичній діяльності.

У результаті вивчення дисципліни здобувач повинен:

Знати: - суть та структуру стратегічного управління бізнесом, зокрема торговельної галузі; - етапи розвитку і особливості стратегічного управління; - поняття та види конкурентних переваг; - детальний аналіз зовнішнього середовища: макро- і мікросередовища; - конкурентні сили, що діють у галузі та міру їх впливу; - суть аналізу внутрішнього потенціалу фірми; - поняття місії, цілей і стратегічного бачення; - процес формування стратегії фірми; - поняття, основні складові продукту і стратегії на окремих фазах життєвого циклу продукту; - поняття корпоративної культури як фактора реалізації стратегії фірми; - основні завдання лідера та роль стратегічного лідерства у реалізації стратегії; - види конкурентних стратегій, які формують конкурентні переваги фірми та її продукції; - роль і місце людини в системі стратегічного управління; - підходи до формування взаємодії людини і організаційного оточення.

Вміти: - аналізувати управлінські процеси в структурі стратегічного управління; - аналізувати зовнішнє середовище та вплив конкурентних сил на фірму в галузі; - оцінювати основні складові внутрішнього середовища; - формувати місію та визначати цілі фірми; - розробляти стратегію фірми на різних ієрархічних рівнях; - аналізувати організаційну структуру як об'єкт стратегічних змін; - аналізувати концепцію продукту у стратегічному управлінні; - обґрунтувати стратегії конкуренції; - формувати стратегію використання людського потенціалу; - аналізувати процес формування стратегії фірми як основної складової стратегічного управління; - оцінювати вплив стратегічного лідерства як фактора реалізації стратегії; - визначати

стратегії просування та реалізації нового продукту; - формувати стратегії низьких витрат та диференціації; - розробляти наступальні стратегії; - використовувати оборонні стратегії для захисту конкурентних переваг; - аналізувати процес взаємодії людини і організації; - оцінювати систему показників стратегічного контролю виконання стратегії фірми; - аналізувати вплив особистості на формування системи стратегічного управління.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен отримати:

Інтегральну компетентність

Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у галузі підприємництва та торгівлі або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначених умов і вимог.

Загальні компетентності

ЗК1. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК2. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК3. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК5. Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

ЗК6. Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт.

Спеціальні компетентності

СК1. Здатність розробляти та реалізовувати стратегію розвитку підприємницьких та торговельних структур.

СК2. Здатність проводити оцінювання продукції, товарів і послуг в підприємницькій та торговельній діяльності.

СК3. Здатність до ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в сфері підприємництва та торгівлі.

СК4. Здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності.

СК7. Здатність до прийняття оптимальних рішень, в тому числі на основі логістичних підходів, з метою підвищення та/або підтримання рівня конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької і торговельної діяльності в умовах ризиків та невизначеності ринкового середовища.

Програмні результати навчання

ПРН 1. Адаптуватися та проявляти ініціативу і самостійність в ситуаціях, які виникають в професійній діяльності.

ПРН 2. Визначати, аналізувати проблеми підприємництва і торгівлі та розробляти заходи щодо їх вирішення.

ПРН 4. Застосовувати бізнес-комунікації для підтримки взаємодії зпредставниками різних професійних груп

ПРН 5. Професійно, в повному обсязі й з творчою самореалізацією виконувати поставлені завдання у сфері підприємництва та торгівлі.

ПРН 6. Розробляти та впроваджувати заходи для забезпечення якості виконуваних робіт і визначати їх ефективність.

ПРН 7. Визначати та впроваджувати стратегічні плани розвитку суб'єктів господарювання у сфері підприємництва та торгівлі.

ПРН 8. Оцінювати продукцію, товари, послуги, а також процеси, що відбуваються в підприємницьких та торговельних структурах, і робити відповідні висновки для прийняття управлінських рішень.

ПРН 9. Розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької та торговельної діяльності.

ПРН 10. Вирішувати проблемні питання, що виникають в діяльності підприємницьких і торговельних структур за умов невизначеності та ризиків.

ПРН 14. Формувати і реалізовувати заходи щодо забезпечення стратегічного розвитку, економічної безпеки та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи стратегічного управління торговельним бізнесом та його конкурентоспроможністю

Тема 1. Загальна характеристика стратегічного управління

1. Суть стратегічного управління. Визначення стратегічного управління як довгострокового процесу досягнення конкурентних переваг та забезпечення розвитку підприємства. Роль стратегічного управління у сучасній економіці (в умовах глобалізації, цифровізації, невизначеності та ризиків). Відмінність стратегічного управління від інших видів управління (тактичного та оперативного). Основні цілі стратегічного управління: розвиток, конкурентоспроможність, інноваційність, стійкість до ризиків.

2. Етапи розвитку стратегічного управління та підходи до визначення. Історичні етапи розвитку стратегічного управління: - 1950–1960-ті рр. – планування бюджету та фінансів; - 1970-ті рр. – стратегічне планування як окремий напрям; - 1980-ті рр. – поява концепцій стратегічного менеджменту (М. Портер, Г. Мінцберг); - 1990-ті – стратегічний менеджмент у контексті глобалізації; - 2000–2020-ті рр. – цифрові та інноваційні стратегії, стратегічна стійкість в умовах турбулентності. Підходи до визначення поняття стратегічного управління: процесний підхід (стратегія як етапи і процедури), поведінковий підхід (стратегія як стиль і філософія управління), інтегрований підхід (комбінація аналізу середовища, ресурсів та поведінки підприємства).

3. Порівняння оперативного і стратегічного управління. Оперативне управління: короткостроковий горизонт (дні, місяці, максимум рік); спрямоване на виконання поточних завдань; орієнтація на ефективність сьогодні. Стратегічне управління: довгостроковий горизонт (3–10 років); формування і досягнення майбутніх цілей; забезпечення розвитку та конкурентних переваг. Спільні риси та взаємозв'язок: без оперативного – неможливе стратегічне, а без стратегічного – оперативне втрачає сенс.

4. Конкурентні переваги: поняття, види, стратегії. Поняття конкурентної переваги – здатність підприємства створювати більшу цінність для споживача, ніж конкуренти. Види конкурентних переваг: за витратами (нижча собівартість, ефективність виробництва); за унікальністю (інновації, якість, бренд, сервіс); за швидкістю реагування (гнучкість, адаптивність, цифрові рішення). Стратегії створення конкурентних переваг (за М. Портером): стратегія лідерства у витратах; стратегія диференціації; стратегія фокусування (нішування). Сучасні підходи: динамічні конкурентні переваги (здатність швидко змінювати бізнес-модель у відповідь на зміни середовища).

5. Особливості стратегічного управління. Орієнтація на довгострокову

перспективу. Наявність невизначеності й ризиків. Інноваційний та гнучкий характер. Високий рівень аналітики та використання сучасних методів (SWOT, PEST, BCG, GAP-аналіз, сценарне планування). Необхідність інтеграції внутрішніх і зовнішніх факторів.

6. Зміст та структура стратегічного управління. Зміст – розробка, реалізація та контроль стратегій для досягнення цілей. Структура: формування місії та бачення; визначення стратегічних цілей; аналіз зовнішнього середовища; оцінка внутрішнього потенціалу; вибір стратегії; реалізація; контроль і коригування. Особливості стратегічного управління торговельним бізнесом.

7. П'ять взаємопов'язаних управлінських процесів (за класичною моделлю стратегічного менеджменту). 1. Визначення місії, бачення і цілей підприємства 2. Аналіз зовнішнього середовища (можливості та загрози). 3. Оцінка внутрішніх ресурсів і компетенцій (сильні та слабкі сторони). 4. Розробка та вибір стратегії. 5. Реалізація та контроль виконання стратегії (зворотний зв'язок, коригування).

8. Інтеграція штучного інтелекту у стратегічне управління бізнесом. Сучасний тренд – використання AI-рішень для підвищення якості стратегічного управління: аналіз даних (Big Data, предиктивна аналітика) для прогнозування ринку; оптимізація ресурсів через алгоритми штучного інтелекту; сценарне моделювання (імітаційні моделі розвитку бізнесу); персоналізація маркетингових стратегій; ризик-менеджмент: прогнозування кризових ситуацій, управління supply chain; підтримка прийняття рішень: рекомендаційні системи для менеджменту. Методи і способи AI, що дозволяють підприємствам швидко адаптувати стратегії, підвищувати конкурентоспроможність і формувати динамічні переваги.

Тема 1 охоплює основи стратегічного управління бізнесом, його сутність, історичну еволюцію, відмінності від оперативного управління, сутність конкурентних переваг і сучасні особливості. Це створює методологічну базу для подальшого вивчення аналізу середовища, формування стратегій, управління розвитком і забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сфері підприємництва, торгівлі та логістики.

Тема 2. Аналіз зовнішнього середовища та впливу конкурентних сил.

Внутрішнє середовище

1. Аналіз макросередовища. Макросередовище формує загальні умови функціонування підприємства. Основний інструмент аналізу - PEST/PESTEL-аналіз. Економічна складова: динаміка ВВП, рівень інфляції, процентні ставки, курс валют; рівень купівельної спроможності населення; податкова система та

доступність кредитів; стан фінансового ринку, інвестиційний клімат; глобальні економічні тренди (кризи, зростання, стагнація). Політична та правова складова: політична стабільність, регіональні та міжнародні конфлікти; законодавство у сфері бізнесу, інвестицій, екології, праці; - податкові та митні режими; державне регулювання цін і тарифів; вплив міжнародних організацій (ЄС, ВТО, МВФ). Соціальна компонента: демографічна ситуація (чисельність, вікова структура, урбанізація); освітній рівень населення; цінності та культура споживання; зміни у стилі життя, попиті на продукцію та послуги; трудова міграція, соціальна мобільність. Технологічна компонента: розвиток ІТ, цифровізація, інноваційні технології; автоматизація та роботизація виробництва; науково-дослідні розробки, патентна діяльність; нові матеріали та методи організації виробництва; вплив технологій на скорочення витрат та якість продукції.

2. Аналіз мікросередовища. Мікросередовище безпосередньо впливає на діяльність підприємства. Покупці: кількість та структура споживачів, їхня чутливість до ціни, лояльність та очікування щодо якості, сегментація ринку. Постачальники: концентрація постачальників на ринку, рівень залежності підприємства від конкретних постачальників, вартість та якість ресурсів, умови контрактів і ступінь контролю постачальників. Конкуренти: кількість та сила конкурентів, частка ринку кожного, рівень диференціації продукції, бар'єри входу та виходу з галузі. Ринок трудових ресурсів: кваліфікація та рівень освіти працівників, вартість робочої сили, міграційні процеси, рівень безробіття.

3. Конкурентні сили в галузі (модель М. Портера). Модель п'яти сил конкуренції М. Портера визначає рівень привабливості галузі: 1. Суперництво серед існуючих конкурентів. 2. Загроза появи нових конкурентів. 3. Сила постачальників. 4. Сила покупців. 5. Загроза появи товарів-замінників. Додатково: роль держави і вплив глобалізації розглядаються як шоста сила (у сучасних модифікаціях моделі).

4. Аналіз внутрішнього середовища підприємства. Внутрішнє середовище визначає можливості підприємства реалізувати стратегію. Методики: SWOT-аналіз, VRIO-аналіз (цінність, рідкісність, імітованість, організація). Кадри (HR): професійна компетентність персоналу, корпоративна культура, мотивація, система стимулів, лідерство та командна взаємодія. Організаційний аспект: організаційна структура управління, гнучкість і адаптивність бізнес-процесів, система комунікацій та прийняття рішень. Виробництво: технології, обладнання, ефективність процесів, якість і собівартість продукції, логістика і складські потужності. Маркетинг: бренд, репутація, система просування, розвиток нових продуктів, взаємодія з

клієнтами. Фінанси: ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість, доступність інвестиційних ресурсів, рентабельність і ефективність використання капіталу. Аналіз сильних і слабких сторін: визначення ключових компетенцій підприємства, ресурсні та організаційні обмеження, співвіднесення з можливостями та загрозами зовнішнього середовища.

У результаті вивчення цієї теми здобувачі повинні вміти: аналізувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на підприємство; застосовувати моделі PEST, SWOT, Porter's Five Forces; визначати ключові конкурентні сили і сильні/слабкі сторони підприємства; формулювати аналітичні висновки для подальшої розробки стратегії.

Тема 3. Стратегічні переваги як основа стратегії

1. Поняття стратегічних переваг. Стратегічні переваги – це унікальні характеристики підприємства, які дозволяють йому займати стійкі позиції на ринку та досягати довгострокового успіху. Відрізняються від «оперативних» переваг (які мають короткостроковий характер). Формуються на основі ресурсів, компетенцій та здатності до інновацій. Приклад: технологічне лідерство Tesla; логістична мережа Amazon; брендова репутація Apple.

2. Роль стратегічних переваг у формуванні стратегії: є відправною точкою для визначення напрямів розвитку, забезпечують конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, служать основою для місії, бачення та стратегічних цілей, дозволяють формувати стратегії зростання, диференціації чи фокусування.

3. Джерела формування стратегічних переваг: ресурсна база підприємства (фінанси, технології, люди, інформація), ключові компетенції (core competencies – унікальні вміння та знання, які важко імітувати), інновації (нові продукти, процеси, бізнес-моделі), репутація та бренд, організаційна культура та управлінський потенціал, мережі та партнерства (стратегічні альянси, інтеграція).

4. Види стратегічних переваг. Вартісні – здатність пропонувати нижчу ціну за рахунок економії на масштабі (наприклад, Walmart). Диференціаційні – унікальність продукту, сервісу або бренду (наприклад, Apple, Starbucks). Інноваційні – технологічне лідерство, патенти (Google, Tesla). Організаційні – ефективна структура, культура, логістика (Amazon). Соціально-екологічні – орієнтація на сталість, ESG-принципи (IKEA, Patagonia).

5. Стратегічні переваги та модель VRIO. Value (цінність): чи створює перевага додаткову цінність для клієнта? Rareness (рідкісність): чи рідкісна ця перевага серед конкурентів? Imitability (важкість імітації): чи складно конкурентам її скопіювати? Organization (організаційна підтримка): чи має

компанія ресурси та структуру для реалізації переваги?

6. Стратегічні переваги та конкурентні стратегії. Лідерство за витратами – стратегічна перевага в ефективності використання ресурсів. Диференціація – стратегічна перевага в унікальності продукту або бренду. Фокусування – стратегічна перевага у глибокому знанні конкретного сегмента ринку. Найкраща вартість – поєднання двох попередніх (ціна + якість).

7. Загрози для стратегічних переваг: швидка імітація з боку конкурентів, технологічне старіння, зміна споживчих уподобань, економічні та політичні кризи, глобалізація і поява нових гравців.

8. Створення та розвиток стратегічних переваг. Постійні інвестиції в інновації. Розвиток людського капіталу. Побудова бренду та репутації. Партнерства та інтеграція (вертикальна, горизонтальна). Гнучкість і швидка адаптація до змін середовища. Визначення і обґрунтування стратегічних переваг у сфері торгівлі.

Після вивчення теми здобувачі повинні: розуміти сутність стратегічних переваг та їхню роль у бізнес-стратегії; знати джерела формування й види переваг; уміти застосовувати модель VRIO для їх оцінки; формувати рекомендації щодо збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства.

Тема 4. Формування місії та визначення цілей бізнесу

1. Поняття місії підприємства. Місія – головне призначення підприємства, що виражає сенс його існування, роль на ринку та суспільстві. Відображає відповіді на запитання: «Хто ми? Для кого працюємо? Яку цінність створюємо?» Важливість місії: формує корпоративну культуру, мотивує персонал, визначає стратегічні напрями розвитку. Приклади місії:

Google – «Організувати світову інформацію та зробити її загальнодоступною й корисною».

МХП – «Забезпечувати світ якісними продуктами харчування, зберігаючи ресурси для майбутніх поколінь».

2. Носії інтересів (стейкхолдери): Власники (акціонери). Працівники. Клієнти та споживачі. Постачальники. Держава та місцева громада. Конкуренти та стратегічні партнери. Місія повинна узгоджувати інтереси різних груп стейкхолдерів.

3. Фактори визначення місії. Характеристика ринку та галузі. Рівень конкурентоспроможності. Соціальні очікування. Технологічний розвиток. Імідж та корпоративна культура підприємства. Національні та глобальні пріоритети (наприклад, Цілі сталого розвитку ООН).

4. Мета формування місії. Забезпечення єдиного напрямку розвитку.

Формування унікального образу підприємства. Створення орієнтирів для працівників. Забезпечення довгострокової конкурентної позиції.

5. Цілі підприємства: поняття та класифікація. Ціль – бажаний результат діяльності, досягнення якого прагне підприємство. Види цілей: за часовим горизонтом: короткострокові, середньострокові, довгострокові. За змістом: економічні, соціальні, екологічні, інноваційні. За рівнем управління: загальні (корпоративні), функціональні (маркетинг, виробництво, фінанси), індивідуальні.

6. Напрями встановлення цілей. Розвиток ринку (збільшення частки, вихід на нові ринки). Розвиток продуктів (інновації, розширення асортименту). Виробнича ефективність (зниження витрат, підвищення продуктивності). Фінансова стійкість. Соціальна відповідальність і сталий розвиток.

7. Ієрархія цілей. Місія → стратегічні цілі → тактичні цілі → оперативні завдання.

8. Цілі зростання. Збільшення обсягів виробництва і продажу. Вихід на міжнародні ринки. Інноваційний розвиток і цифровізація. Розширення інтеграційних зв'язків (партнерства, злиття, альянси).

9. Вимоги до цілей (SMART-підхід). Цілі мають бути: S (Specific) – конкретні; M (Measurable) – вимірювані; A (Achievable) – досяжні; R (Relevant) – релевантні; T (Time-bound) – обмежені в часі.

10. Визначення цілей: фази встановлення. Аналіз місії підприємства. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища. Визначення ключових проблем і пріоритетів. Формулювання цілей. Оцінка та погодження цілей. Затвердження цілей керівництвом.

11. Способи встановлення цілей. Зверху вниз – керівництво формує та спускає цілі вниз по структурі. Знизу вгору – працівники формують пропозиції цілей, узгоджуючи з менеджментом. Ітеративний метод – поєднання обох підходів.

12. Форми прийняття рішень. Індивідуальні (керівник самостійно визначає). Колегіальні (групові наради, ради директорів). Партисипативні (залучення працівників до постановки цілей).

13. Фінансові та стратегічні цілі. Фінансові цілі: прибутковість, ліквідність, рентабельність, капіталізація, інвестиційна привабливість. Стратегічні цілі: конкурентні переваги, інноваційність, вихід на нові ринки, розвиток бренду, корпоративна соціальна відповідальність.

У результаті вивчення теми здобувачі повинні: розуміти значення місії як фундаменту стратегічного управління; вміти розробляти місію та узгоджувати її з інтересами стейкхолдерів; класифікувати та формулювати цілі підприємства; застосовувати методики SMART, «дерево цілей», аналіз

фінансових і стратегічних пріоритетів.

Тема 5. Процес формування стратегії

1. Поняття стратегії. Визначення: стратегія як довгострокова програма дій. Співвідношення понять "стратегія", "тактика", "політика", "бізнес-модель". Стратегія як поєднання планування і гнучкої адаптації. Види стратегій (зростання, стабілізації, скорочення, диверсифікації).

2. Роль стратегії в діяльності фірми. Орієнтир для ухвалення управлінських рішень. Засіб формування конкурентних переваг. Інструмент узгодження інтересів власників, менеджменту, працівників. Механізм розподілу ресурсів. Засіб управління ризиками.

3. Розвиток стратегічного бачення. Поняття "стратегічне бачення" – образ бажаного майбутнього. Етапи формування бачення: аналіз середовища → формування образу → комунікація бачення всередині компанії. Вимоги до стратегічного бачення: зрозумілість, досяжність, мотивуючий характер. Приклади бачення відомих корпорацій.

4. Елементи стратегії. Корпоративна місія – «чому існує компанія». Конкурентні переваги – за рахунок чого компанія краща за інших. Організація бізнесу – структура, управлінська модель. Продукція – якість, інновації, асортимент. Ринки – сегментація, вибір цільових ринків. Ресурси – кадрові, фінансові, інформаційні, технологічні. Структурні зміни – реструктуризація, реінжиніринг. Програми розвитку – інвестиційні та інноваційні проєкти. Культура і компетентність управління – лідерство, цінності, корпоративна етика.

5. Створення стратегії. Аналіз середовища (PEST, SWOT, Porter). Визначення місії та бачення. Постановка стратегічних цілей. Вибір стратегічних альтернатив. Формулювання обраної стратегії. Реалізація та моніторинг. Створення стратегії для торговельного бізнесу.

6. Аналіз стратегії. Ідеологічна основа – відповідність стратегії цінностям компанії. Зовнішня ефективність – результативність на ринку (частка ринку, прибутковість, лояльність клієнтів). Внутрішня ефективність – раціональність використання ресурсів. Стратегічне лідерство – роль керівників у втіленні стратегії.

7. Розробка стратегій. Методи: SWOT-аналіз, матриця BCG, матриця Ансоффа, GE/McKinsey. Види стратегій: стратегії зростання (інтенсивне, інтеграційне, диверсифікаційне), стратегії стабілізації, стратегії скорочення. Приклади застосування: IT-компанії (диференціація), аграрний сектор (лідерство за витратами).

8. Побудова стратегічної піраміди. Суть: стратегічна піраміда - модель

ієрархії стратегій, що відображає трансляцію корпоративних рішень на рівень бізнесу, функціональних підсистем і операційних дій. Рівні: корпоративна стратегія (портфель бізнесів, диверсифікація, інтернаціоналізація). Бізнес-стратегія (конкурентні підходи: лідерство за витратами, диференціація, фокусування). Функціональні стратегії (маркетинг, фінанси, виробництво, HR, інновації). Операційні стратегії (щоденні тактики і дії підрозділів). Значення: забезпечує єдність і узгодженість організації, ефективне використання ресурсів, трансформацію довгострокових стратегічних рішень у конкретні операційні результати.

Таким чином, тема 5 розкриває сутність стратегії як довгострокової програми дій та її відмінність від тактики, політики й бізнес-моделі. У темі висвітлюється роль стратегії у діяльності підприємства як орієнтира для ухвалення управлінських рішень, формування конкурентних переваг, розподілу ресурсів і зниження ризиків. Розглядаються етапи створення стратегії - від аналізу середовища до постановки цілей, вибору альтернатив та реалізації, а також методи (SWOT, BCG, Ансофф, GE/McKinsey). Завершальним елементом є стратегічна піраміда, що забезпечує узгодженість корпоративної, бізнес-, функціональних і операційних стратегій, трансформуючи бачення у конкретні результати.

Тема 6. Реалізація та контроль стратегії фірми

1. Основні завдання виконання стратегії. Перетворення стратегічних рішень у конкретні програми і плани. Забезпечення ресурсами (фінансовими, матеріальними, людськими, інформаційними). Узгодження дій усіх підрозділів. Забезпечення адаптивності – здатності змінювати заходи у відповідь на зміни середовища. Контроль та оцінка результатів реалізації.

2. Функції вищого керівництва у реалізації стратегії. Формування стратегічних намірів. Лідерство та створення мотивації для персоналу. Визначення ресурсних пріоритетів. Створення організаційної структури, здатної підтримати стратегію. Налагодження системи комунікацій і корпоративної культури.

3. Стратегічні наміри. Формулюються у вигляді бачення кінцевих результатів. Визначають орієнтири для всіх рівнів управління. Дозволяють здійснювати мобілізацію персоналу на спільну мету. Приклад: «Протягом 5 років компанія має стати лідером у сегменті цифрових послуг в Україні».

4. Організаційна структура як об'єкт стратегічних змін. Типи організаційних структур: лінійна, функціональна, дивізійна, матрична, проєктна, мережева та віртуальна. Фактори вибору організаційної структури: розмір підприємства, галузь та ринкове середовище, диверсифікація бізнесу,

технології та інновації, географічна розгалуженість. Особливості окремих типів: Лінійна – проста ієрархія, ефективна для малих підприємств. Функціональна – розподіл за функціями, ризик «вузької спеціалізації». Дивізійна – гнучка, але затратна. Матрична – сприяє інноваціям, але викликає конфлікти підпорядкування. Віртуальна – сучасний тренд (аутсорсинг, дистанційна координація).

5. Організаційна культура. Поняття: система цінностей, норм, традицій і правил поведінки у компанії. Вплив на реалізацію стратегії: культура може бути драйвером або бар'єром змін. Фактори впливу на організаційну культуру: лідерство; історія розвитку компанії; національні традиції; соціальні очікування; кадрова політика.

6. Стратегічні зміни на фірмі. Необхідність змін: технологічні інновації, нові ринки, кризи. Види змін: структурні, технологічні, культурні. Стили проведення змін: авторитарний (швидкий, але конфліктний), демократичний (залучення персоналу, але довший процес), змішаний.

7. Формування і мобілізація ресурсів. Планування бюджету реалізації стратегії. Управління людськими ресурсами: добір, навчання, мотивація. Забезпечення технологічної бази. Побудова партнерств і використання зовнішніх ресурсів.

8. Стратегічний контроль. Поняття: система відстеження реалізації стратегії для своєчасного внесення корективів. Завдання стратегічного контролю: відстеження відповідності стратегії умовам середовища; оцінка ефективності використання ресурсів; визначення відхилень від плану. Елементи контролю: визначення показників (КРІ: прибутковість, частка ринку, інноваційність, клієнтська задоволеність); система вимірювання параметрів (бухгалтерська звітність, маркетингові дослідження, HR-аналітика); порівняння і оцінка результатів (факт vs план); коригування стратегії (адаптація, нові пріоритети).

Після опрацювання теми 6 здобувачі повинні: розуміти завдання реалізації стратегії; знати різновиди організаційних структур і культур; володіти методами стратегічного контролю; уміти пропонувати механізми коригування стратегії залежно від результатів.

Змістовий модуль 2. Типи стратегій розвитку бізнесу

Тема 7. Концепція продукту у стратегічному управлінні

1. Поняття продукту. Продукт – будь-яке благо (матеріальне чи нематеріальне), що створюється підприємством і пропонується споживачу для задоволення його потреб. У стратегічному управлінні продукт розглядається

не лише як фізичний товар, а як комплексна пропозиція цінності (value proposition). Розрізняють: товари (матеріальні продукти), послуги, ідеї, інновації, досвід і бренд як складові продукту.

2. Фактори, що визначають розуміння продукту. Споживач (його потреби, очікування, купівельна поведінка). Ринок (конкуренція, рівень насичення, тренди). Технології (цифровізація, автоматизація, інноваційні рішення). Соціально-культурні умови (цінності, мода, культура споживання). Юридично-правові норми (стандарты, сертифікація, захист прав споживачів).

3. Еволюція поглядів на продукт. Традиційний підхід – продукт як фізичний об'єкт. Маркетинговий підхід – продукт як комплекс властивостей і вигод для споживача. Сучасний стратегічний підхід – продукт як джерело конкурентних переваг, інновацій та лояльності клієнтів. Концепція "ціннісної пропозиції" (value proposition) – продукт створює не лише функціональну користь, але й емоційну, соціальну, культурну цінність.

4. Основні складові продукту. 1. Функціональні властивості і якості – що саме продукт робить, його надійність, безпека, зручність. 2. Марка (бренд) – назва, символ, дизайн, що відрізняє продукт від інших. 3. Імідж – сприйняття продукту споживачами, асоціації (престиж, сучасність, екологічність). 4. Гарантії – юридичні та маркетингові зобов'язання (якість, обслуговування, післяпродажна підтримка).

5. Стратегії продукту на фазах його життєвого циклу. Життєвий цикл продукту (ЖЦП): впровадження → зростання → зрілість → спад. Фаза впровадження: стратегія стимулювання попиту, високі витрати на маркетинг, акцент на інноваційність. Фаза зростання: розширення асортименту, розвиток бренду, збільшення частки ринку. Фаза зрілості: утримання позицій, модифікації продукту, зниження витрат, активне просування. Фаза спаду: стратегія «збирання врожаю» (максимізація прибутку до зняття з виробництва), диверсифікація, заміна новим продуктом.

6. Стратегії створення нового продукту. Інноваційна стратегія – створення принципово нового продукту. Імітаційна стратегія – удосконалення існуючих продуктів конкурентів. Стратегія диференціації – додавання унікальних властивостей. Стратегія "ніші" – створення продукту для вузького сегмента споживачів.

7. Підходи до створення нового продукту. Орієнтація на ринок – вивчення потреб і запитів споживачів. Орієнтація на технології – використання науково-технічних досягнень. Орієнтація на конкуренцію – наслідування та удосконалення чужих рішень. Інтегрований підхід – поєднання усіх трьох.

8. Етапи створення нового продукту. 1. Генерація ідей (аналіз трендів, маркетингові дослідження, креативні методи – «мозковий штурм»). 2. Відбір

ідей (оцінка відповідності місії компанії, ресурсам, ринку). 3. Розробка концепції продукту (визначення цінності, сегментації, позиціонування). 4. Техніко-економічне обґрунтування (аналіз витрат, прибутковості, ризиків). 5. Створення прототипу (пілотний зразок, тестування). 6. Маркетингове тестування (оцінка реакції споживачів). 7. Комерціалізація (масовий вихід на ринок, просування, реклама). 8. Контроль і вдосконалення (збір зворотного зв'язку, внесення змін).

9. Оцінка та забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. Сутність конкурентоспроможності продукції. Основні критерії конкурентоспроможності: якість (відповідність стандартам, надійність, безпека); ціна (рівень витрат споживача у порівнянні з аналогами); новизна та інноваційність; бренд і репутація виробника; сервісне та логістичне забезпечення; відповідність соціально-екологічним трендам (ESG, green-marketing). Методи оцінки конкурентоспроможності продукції: порівняльний метод; метод інтегрального показника; експертні оцінки. Споживча оцінка (Customer Value Analysis) – дослідження сприйняття споживачами співвідношення «цінність–ціна». Бенчмаркінг – порівняння з найкращими практиками у галузі. Фактори, що визначають конкурентоспроможність продукції: внутрішні та зовнішні. Забезпечення конкурентоспроможності продукції. Система управління конкурентоспроможністю продукції. Сучасні тенденції забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Після вивчення теми 7 здобувачі повинні: розуміти сутність продукту у стратегічному управлінні; знати його складові та етапи життєвого циклу; вміти розробляти стратегії продукту на різних фазах ЖЦП; мати навички створення концепції нового продукту та оцінювати конкурентоспроможність продукції підприємства.

Тема 8. Стратегії створення конкурентних переваг. Стратегії конкуренції

1. Класичний підхід до формування стратегії конкуренції. Базується на працях М. Портера («Competitive Strategy», 1980). Конкурентна стратегія визначається як комплекс дій, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Основна ідея: компанія повинна або відрізнитися від конкурентів, або бути дешевшою, або поєднувати ці підходи в певній ніші.

2. П'ять загальних стратегій конкуренції (за М. Портером). Лідерство за витратами (cost leadership). Диференціація (differentiation). Фокусування на витратах (focused cost leadership). Фокусування на диференціації (focused differentiation). Найкраща вартість (best-cost strategy, сучасна модифікація).

3. Стратегія низьких витрат. Сутність: виробляти товари дешевше, ніж конкуренти, забезпечуючи при цьому достатній рівень якості. Механізми: економія на масштабі; оптимізація логістики; стандартизація продукції; автоматизація та цифровізація; мінімізація накладних витрат. Ризики: «цінова війна», низька маржа, обмежені можливості для інновацій. Приклад: Walmart, Ryanair, в Україні – мережа «АТБ».

4. Стратегія диференціації. Сутність: створення унікальної пропозиції для споживача, яка має вищу цінність. Форми диференціації: якість і дизайн продукту; бренд і репутація; сервіс та клієнтський досвід; інноваційні технології. Ризики: високі витрати на маркетинг і R&D, імітація з боку конкурентів. Приклад: Apple, Starbucks, у сфері агробізнесу – органічні продукти.

5. Стратегія найкращої вартості (best-cost strategy). Поєднання низьких витрат і високої якості. Орієнтація на споживачів, які хочуть «розумне співвідношення ціни та якості». Вимагає сильної операційної ефективності й одночасно гнучкості в інноваціях. Приклад: ІКЕА (доступна ціна + дизайн), Xiaomi (технології + низька ціна).

6. Сфокусовані стратегії низьких витрат і диференціації. Орієнтація на вузький сегмент ринку («нішу»). Фокус на витратах: домінування в нішевому сегменті за рахунок дешевшої пропозиції. Фокус на диференціації: пропозиція унікального продукту для вузької групи клієнтів. Приклади: low-cost перевізники для певних маршрутів; люксові butik-готелі, які обслуговують вузьку категорію клієнтів.

7. Наступальні стратегії конкуренції. Протидія сильним сторонам конкурента – пряма атака (наприклад, зниження цін). Використання слабостей конкурента – фокус на незадоволених клієнтах. Одночасний наступ на кількох фронтах – ціна, якість, маркетинг, інновації. Захоплення незайнятих просторів (blue ocean strategy) – створення нових ринкових ніш. Партизанська війна – локальні та нестандартні атаки (рекламні кампанії, локальні акції). Випереджуючі удари – швидке впровадження інновацій, патентування, масштабне просування.

8. Використання оборонних стратегій для захисту конкурентних переваг. Мета: утримання позицій і захист від атак конкурентів. Основні дії: підвищення лояльності клієнтів; створення бар'єрів входу (патенти, контроль каналів збуту); диверсифікація портфеля продуктів; швидка реакція на дії конкурентів («дзеркальні кроки»).

9. Стратегія вертикальної інтеграції та конкурентоспроможність. Вертикальна інтеграція – розширення компанії за рахунок контролю над постачальниками або каналами збуту. Види: пряма інтеграція – контроль збуту

(наприклад, власні магазини); зворотна інтеграція – контроль над постачальниками (наприклад, власне виробництво сировини). Переваги: зниження витрат, підвищення контролю над якістю, створення бар'єрів для конкурентів. Недоліки: великі інвестиції, зниження гнучкості, ризик надмірної централізації. Приклади: McDonald's – власні логістичні ланцюги. Агрохолдинги України – повний цикл: від землі та виробництва до експорту.

Після опрацювання теми 8 здобувачі повинні: знати класичні стратегії конкуренції; уміти розрізняти наступальні та оборонні стратегії; розуміти роль вертикальної інтеграції у конкурентоспроможності; практично застосовувати знання для аналізу конкретних ринкових ситуацій.

Тема 9. Стратегії інтеграції бізнесу

1. Поняття інтеграції бізнесу. Інтеграція як форма зростання компанії за рахунок розширення контролю над різними ланками ланцюга створення вартості. Мета: зниження витрат, контроль ринку, підвищення конкурентоспроможності.

2. Види інтеграції. Вертикальна інтеграція. Пряма (контроль збуту: власні магазини, логістика). Зворотна (контроль постачальників: власне виробництво сировини). Горизонтальна інтеграція. Злиття/поглинання конкурентів на одному рівні. Конгломератна інтеграція. Об'єднання компаній з різних галузей для зниження ризиків.

3. Фактори вибору інтеграційної стратегії. Рівень конкуренції в галузі. Стадія життєвого циклу галузі. Доступність фінансових ресурсів. Бар'єри входу на ринок. Необхідність контролю якості та постачання.

4. Переваги та ризики інтеграції. Переваги: економія на масштабі, контроль над ринком, підвищення прибутковості. Ризики: великі інвестиції, управлінська складність, зниження гнучкості.

5. Приклади стратегії інтеграції бізнесу. Агробізнес України: вертикальна інтеграція (МХП, Kernel). ІТ-сфера: горизонтальна інтеграція (злиття корпорацій).

Після вивчення теми 9 здобувачі: розуміють сутність інтеграції бізнесу та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності компаній; вміють розрізняти та аналізувати види інтеграції (вертикальна, горизонтальна, конгломератна) та фактори, що впливають на їх вибір; здатні оцінювати переваги й ризики інтеграційних стратегій у різних галузях; набувають навичок застосування інтеграційних підходів на прикладах українських і міжнародних компаній (МХП, Kernel, ІТ-корпорації).

Тема 10. Стратегії диверсифікації бізнесу

1. Поняття диверсифікації. Диверсифікація – стратегія розширення бізнесу за рахунок освоєння нових продуктів чи ринків. Мета: зниження ризиків, використання синергії, пошук нових джерел прибутку.

2. Види диверсифікації. Пов'язана (споріднена) – нові продукти/послуги пов'язані з основним бізнесом (наприклад, виробник соків починає випускати дитяче харчування). Непов'язана (неспоріднена, конгломератна) – діяльність у зовсім іншій галузі (наприклад, енергетична компанія відкриває ресторанний бізнес).

3. Стратегії диверсифікації (матриця І. Ансоффа). Розвиток ринку (старий продукт → новий ринок). Розвиток продукту (новий продукт → старий ринок). Диверсифікація (новий продукт → новий ринок).

4. Фактори вибору диверсифікаційної стратегії. Насиченість існуючого ринку. Фінансові можливості підприємства. Рівень ризику в основній галузі. Наявність синергії з іншими видами бізнесу.

5. Переваги та ризики диверсифікації. Переваги: зменшення залежності від одного ринку, підвищення стійкості. Ризики: складність управління, високі витрати, брак компетенцій у новій сфері. Приклади: Nestlé – виробництво продуктів харчування, води, кормів для тварин, фармацевтики. «Нова пошта» – поштово-логістичний бізнес + фінансові послуги.

Після вивчення теми 10 здобувачі: розуміють сутність та мету диверсифікації як інструменту зростання і зниження ризиків у бізнесі; вміють класифікувати та аналізувати види диверсифікації (пов'язана та непов'язана), а також застосовувати матрицю І. Ансоффа для вибору стратегічних напрямів; здатні оцінювати фактори вибору стратегії диверсифікації з урахуванням фінансових ресурсів, ринкової ситуації та рівня ризику; набувають навичок виявлення переваг і ризиків диверсифікації на основі практичних прикладів (Nestlé, «Нова пошта»).

Тема 11. Міжнародні стратегії бізнесу

1. Поняття міжнародної стратегії. Сукупність дій підприємства, спрямованих на вихід і закріплення на міжнародних ринках. Мета: розширення ринків збуту, доступ до ресурсів, підвищення глобальної конкурентоспроможності.

2. Основні типи міжнародних стратегій (за Бартлеттом і Гошалом). Міжнародна стратегія – експорт з мінімальною локалізацією. Мультирегіональна стратегія – адаптація продуктів під локальні ринки. Глобальна стратегія – стандартизований продукт для всього світу (економія на масштабі). Транснаціональна стратегія – поєднання стандартизації та локальної адаптації.

3. Фактори вибору міжнародної стратегії. Характеристика галузі (локальна чи глобальна конкуренція). Бар'єри виходу на ринок (митні, законодавчі). Можливості стандартизації продукту. Політичні та економічні ризики.

4. Інструменти виходу на міжнародні ринки Експорт. Ліцензування і франчайзинг. Спільні підприємства та альянси. Прямі інвестиції (створення філій і дочірніх компаній).

5. Переваги та ризики міжнародних стратегій. Переваги: зростання ринкової частки, доступ до інновацій та нових ресурсів. Ризики: культурні бар'єри, валютні коливання, політична нестабільність. Приклади: McDonald's – мультирегіональна стратегія (меню адаптоване під країни). Apple – глобальна стратегія (стандартизовані продукти). Nestlé – транснаціональна стратегія.

Після вивчення теми 11 здобувачі: розуміють сутність міжнародних стратегій та їх значення для розширення ринків збуту, доступу до ресурсів і підвищення глобальної конкурентоспроможності підприємств; вміють розрізняти та аналізувати основні типи міжнародних стратегій (міжнародна, мультирегіональна, глобальна, транснаціональна) та обґрунтовувати їх вибір залежно від галузевих і ринкових умов; здатні оцінювати фактори впливу (бар'єри виходу, можливості стандартизації, політичні й економічні ризики) та застосовувати інструменти виходу на зарубіжні ринки (експорт, франчайзинг, альянси, прямі інвестиції); набувають компетентностей у визначенні переваг і ризиків міжнародних стратегій, використовуючи приклади світових компаній (McDonald's, Apple, Nestlé).

Змістовий модуль 3. Функціональні стратегії підприємницьких та торговельних структур

Тема 12. Фінансова стратегія

1. Поняття фінансової стратегії. Фінансова стратегія – це довгострокова програма дій підприємства у сфері управління фінансами, спрямована на забезпечення стійкості, прибутковості й конкурентоспроможності. Є ключовою частиною загальної корпоративної стратегії. Вона поєднує фінансове планування, управління ресурсами та контроль за ефективністю їх використання.

2. Мета та завдання фінансової стратегії. Мета: забезпечення фінансової стійкості й зростання вартості підприємства. Завдання: формування оптимальної структури капіталу; управління прибутком і його розподілом; залучення інвестицій; управління витратами й ліквідністю; фінансовий контроль і моніторинг ризиків.

3. Принципи формування фінансової стратегії. Орієнтація на довгострокову перспективу. Баланс між ризиком і прибутковістю. Гнучкість та адаптивність. Оптимальне співвідношення власних і позикових коштів. Узгодженість із загальною стратегією розвитку підприємства.

4. Етапи формування фінансової стратегії. Аналіз фінансового стану підприємства (ліквідність, рентабельність, оборотність активів). Визначення стратегічних фінансових цілей (прибутковість, капіталізація, зростання). Формування фінансової політики (кредитна, інвестиційна, дивідендна). Вибір джерел фінансування (власні кошти, позики, емісія цінних паперів). Розробка заходів з оптимізації витрат і підвищення доходності. Реалізація стратегії. Контроль і коригування.

5. Ключові напрями фінансової стратегії. Інвестиційна стратегія – управління капіталовкладеннями в інновації, модернізацію, розширення бізнесу. Кредитна стратегія – політика залучення й обслуговування позик. Дивідендна стратегія – підхід до розподілу прибутку між акціонерами і реінвестування. Стратегія управління оборотним капіталом – політика управління запасами, дебіторською і кредиторською заборгованістю. Податкова стратегія – оптимізація податкових платежів, використання пільг.

6. Інструменти реалізації фінансової стратегії. Бюджетування (операційні й інвестиційні бюджети). Бізнес-планування. Аналіз фінансових коефіцієнтів. Сценарне планування (best / base / worst case). Управління фінансовими ризиками (страхування, хеджування).

7. Показники оцінки фінансової стратегії. Рентабельність активів (ROA). Рентабельність власного капіталу (ROE). EBITDA та маржинальність. Ліквідність та фінансова стійкість. Капіталізація компанії. Інвестиційна привабливість.

8. Ризики фінансової стратегії. Валютні коливання. Зростання відсоткових ставок. Інфляція. Податкові зміни. Кредитні ризики. Недостатність інвестиційних ресурсів.

9. Приклади фінансових стратегій. Агробізнес: стратегія реінвестування прибутку в розвиток земельного банку та інноваційні технології. Торгівля: стратегія мінімізації витрат і контролю грошових потоків. IT-бізнес: стратегія венчурного фінансування та активного залучення інвестицій.

Після вивчення теми 12 здобувачі здатні: аналізувати фінансовий стан

підприємства та формувати стратегічні фінансові цілі; обґрунтовувати вибір інвестиційної, кредитної, дивідендної та податкової політики; застосовувати інструменти фінансового планування й управління ризиками; оцінювати ефективність фінансової стратегії за ключовими показниками.

Тема 13. Маркетингова стратегія

1. Поняття маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія – це довгострокова програма дій підприємства на ринку, спрямована на формування попиту, створення конкурентних переваг і досягнення цілей бізнесу. Вона визначає: хто є цільовим споживачем; яку цінність компанія пропонує; якими інструментами маркетингу ця цінність доставляється ринку.

2. Мета та завдання маркетингової стратегії. Мета: забезпечення сталих конкурентних позицій на ринку через задоволення потреб споживачів. Завдання: сегментація та позиціонування; створення унікальної ціннісної пропозиції (УЦП); управління продуктом, ціною, каналами збуту та просуванням (маркетинг-мікс); розвиток бренду; формування лояльності клієнтів.

3. Етапи формування маркетингової стратегії. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT, PEST, Porter's Five Forces). Визначення цільових сегментів ринку. Розробка позиціонування бренду й продукту. Вибір інструментів маркетинг-міксу (4P / 7P): Product (продукт), Price (ціна), Place (розподіл/збут), Promotion (просування), People (персонал), Process (процеси), Physical Evidence (фізичні докази). Розробка плану реалізації (кампанії, бюджети). Контроль і коригування.

4. Типи маркетингових стратегій. Стратегія зростання: розширення ринку, нові продукти, диверсифікація. Стратегія утримання: підвищення лояльності, розширення асортименту для постійних клієнтів. Стратегія диференціації: створення унікальної цінності для клієнта. Цінова стратегія: лідерство за низькою ціною чи преміальне ціноутворення. Цифрова маркетингова стратегія: використання digital-каналів (SEO, SMM, контент-маркетинг, Big Data, AI). Бренд-стратегія: побудова та розвиток корпоративного чи продуктового бренду.

6. Приклади маркетингових стратегій. Coca-Cola – глобальна бренд-стратегія з акцентом на емоції та соціальну залученість. IKEA – стратегія найкращої вартості: демократичний дизайн + доступна ціна. Rozetka (Україна) – стратегія цифрової експансії з використанням онлайн-каналів і маркетплейсу. Нова пошта – стратегія бренду як національного лідера швидкої доставки.

7. Показники ефективності маркетингової стратегії (КРІ). Ринкова частка. Показник впізнаваності бренду. Рівень лояльності та задоволеності

клієнтів (NPS). ROI від маркетингових кампаній. Вартість залучення клієнта (CAC). Довгострокова цінність клієнта (LTV).

8. Ризики реалізації маркетингової стратегії. Невірні сегментація та позиціонування. Швидка імітація конкурентами. Технологічні зміни (digital disruption). Зміна поведінки споживачів (нові тренди, покоління Z). Надмірні витрати на рекламу без відповідної віддачі.

Після вивчення теми 13 здобувачі повинні: розуміти сутність і роль маркетингової стратегії як інструменту формування попиту та конкурентних переваг; вміти проводити сегментацію ринку, визначати цільові сегменти та формувати унікальну ціннісну пропозицію; володіти знаннями щодо типів маркетингових стратегій (зростання, утримання, диференціації, цифрові, бренд-стратегії) та вміти застосовувати їх у практичних умовах; аналізувати ефективність маркетингової стратегії за KPI (ринкова частка, ROI, LTV, NPS, CAC); ідентифікувати та мінімізувати ризики реалізації маркетингової стратегії в умовах динамічного ринку.

Тема 14. Стратегія просування продукції, товарів і послуг в підприємницькій та торговельній діяльності

1. Поняття стратегії просування. Стратегія просування – це комплекс заходів, спрямованих на формування попиту, стимулювання збуту та створення позитивного іміджу продукту на ринку. Вона є складовою маркетингової стратегії та тісно пов'язана з позиціонуванням товару. Просування охоплює комунікаційні інструменти, які доводять ціннісну пропозицію продукту до споживача.

2. Цілі стратегії просування. Формування обізнаності про продукт (awareness). Створення та підтримка позитивного іміджу бренду. Інформування споживачів про властивості товару/послуги. Стимулювання пробних покупок і повторного попиту. Збільшення ринкової частки та прибутку.

3. Основні інструменти стратегії просування (комплекс маркетингових комунікацій). Реклама – ATL- і BTL-активності, зовнішня, онлайн-, телевізійна, контент-маркетинг. PR (зв'язки з громадськістю) – формування довіри, медіа-кампанії, соціальні проекти. Стимулювання збуту (sales promotion) – акції, знижки, купони, програми лояльності. Персональний продаж – індивідуальна робота з клієнтами, презентації, торгові представники. Прямий маркетинг – e-mail, SMS, direct-messages у соцмережах. Digital-просування – SMM, SEO, influencer-маркетинг, вірусна реклама. Event-маркетинг – виставки, ярмарки, бізнес-форуми, дегустації.

4. Види стратегій просування. Стратегія «push» (проштовхування).

Спрямована на посередників (дистриб'юторів, торговельні мережі). Використовує стимули для партнерів (знижки, бонуси). Приклад: FMCG-компанії просувають товари через торговельні мережі. Стратегія «pull» (витягування). Спрямована безпосередньо на кінцевих споживачів. Акцент на рекламі, PR, digital-маркетингу. Приклад: Coca-Cola створює попит серед споживачів, і магазини змушені мати цей продукт у наявності. Комбінована стратегія – поєднання «push» і «pull».

5. Фактори вибору стратегії просування. Характеристика продукту (новинка чи відомий бренд). Особливості ринку (B2B чи B2C). Поведінка цільової аудиторії. Бюджет на маркетинг. Стадія життєвого циклу продукту.

6. Просування на різних етапах життєвого циклу продукту. Впровадження: інтенсивна реклама, стимулювання пробних покупок. Зростання: активне PR, програми лояльності, акцент на перевагах бренду. Зрілість: підтримка інтересу, ребрендинг, емоційний маркетинг. Спад: акції зі знижками, спеціальні пропозиції для залишків товару.

7. Приклади стратегій просування. Apple – PR + події-презентації (event marketing). Nike – емоційна реклама + співпраця з відомими спортсменами (influencer marketing). Rozetka (Україна) – digital-маркетинг, SEO, персоналізовані пропозиції. АТБ – push-стратегія через промоакції у магазинах.

8. Оцінка ефективності стратегії просування. Ключові показники (KPI): рівень обізнаності про бренд; кількість нових клієнтів; конверсія рекламних кампаній; обсяг продажів у результаті акцій; ROI маркетингових витрат.

9. Ризики реалізації стратегії просування. Перенасичення рекламою → «рекламна втома». Невідповідність каналу комунікації цільовій аудиторії. Низька ефективність стимулювання збуту. Репутаційні ризики (негативні відгуки, антикризовий PR).

Після вивчення теми 14 здобувачі повинні: розуміти сутність стратегії просування та її роль у формуванні попиту й створенні позитивного іміджу бренду; вміти визначати цілі просування та застосовувати інструменти маркетингових комунікацій (реклама, PR, стимулювання збуту, digital- та event-маркетинг); здатні обґрунтовувати вибір між push-, pull- та комбінованими стратегіями залежно від ринку, продукту й поведінки споживачів; аналізувати особливості просування на різних етапах життєвого циклу продукту та оцінювати ефективність кампаній за ключовими показниками (KPI); ідентифікувати ризики реалізації стратегії просування та розробляти заходи для їх мінімізації.

Тема 15. Кадрова стратегія

1. Поняття кадрової стратегії. Кадрова стратегія – це довгострокова програма управління персоналом, спрямована на формування, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу підприємства відповідно до його місії, цілей і загальної стратегії. Вона є частиною HR-стратегії та тісно пов'язана з корпоративною культурою, фінансовою та маркетинговою стратегіями.

2. Мета та завдання кадрової стратегії. Мета: забезпечення підприємства кваліфікованим, мотивованим та лояльним персоналом. Завдання: планування потреби у кадрах; добір і адаптація персоналу; формування системи мотивації й винагород; навчання та підвищення кваліфікації; розвиток кадрового резерву; управління соціально-психологічним кліматом; утримання талановитих працівників..

3. Принципи кадрової стратегії. Орієнтація на довгостроковий розвиток. Узгодженість із загальною стратегією підприємства. Гнучкість і адаптивність до змін на ринку праці. Орієнтація на компетентності. Баланс інтересів працівника та організації.

4. Типи кадрових стратегій. Активна – передбачає випереджальне формування кадрового потенціалу, розвиток компетенцій (характерна для інноваційних компаній). Реактивна – реагування на поточні потреби у кадрах, без довгострокового планування. Раціоналізаторська – оптимізація чисельності персоналу, скорочення витрат. Стратегія зростання – залучення нових фахівців, розширення штату. Стратегія стабілізації – утримання ключових кадрів і підтримка корпоративної культури.

5. Основні напрями кадрової стратегії. Планування кадрів – визначення кількісної та якісної потреби. Рекрутинг – формування системи залучення персоналу. Адаптація – введення нових працівників у корпоративну культуру. Оцінка персоналу – визначення компетенцій, KPI, ефективності. Мотивація – матеріальні й нематеріальні стимули, корпоративні програми. Навчання і розвиток – тренінги, підвищення кваліфікації, коучинг. Кар'єрне зростання і кадровий резерв – формування лідерів. Управління плинністю кадрів – заходи з утримання персоналу.

6. Кадрова стратегія і корпоративна культура. Культура визначає стиль управління персоналом. Стратегія кадрів має враховувати етичні норми, цінності, традиції організації. У компаніях з інноваційною культурою → акцент на розвитку талантів і гнучких формах роботи. У компаніях із бюрократичною культурою → акцент на регламентованості та стабільності.

7. Інструменти реалізації кадрової стратегії. HR-аналітика (Big Data, HRM-системи). KPI і Balanced Scorecard у сфері персоналу. Технології Talent

Management. Корпоративні навчальні програми. Системи мотивації (грейдинг, бонуси, опції). Employer branding (бренд роботодавця).

8. Показники ефективності кадрової стратегії. Плинність кадрів (% turnover). Рівень задоволеності працівників. Продуктивність праці. Кількість залучених талантів. Витрати на персонал у структурі витрат. Відсоток виконання плану розвитку кадрів.

9. Ризики кадрової стратегії. Дефіцит кваліфікованих працівників на ринку. Висока плинність кадрів. Невідповідність компетенцій працівників стратегічним цілям. Демотивація через неефективну систему винагород. Кадрові конфлікти та кризові ситуації.

10. Приклади кадрових стратегій. IT-компанії (EPAM, SoftServe): акцент на розвитку талантів, дистанційній роботі, міжнародних командах. Агробізнес (МХП, Kernel): навчальні центри для кадрів, формування кадрового резерву. Торгівельні мережі (АТБ, Сільпо): стандартизація HR-процесів, масштабна система мотивації та навчання.

Після вивчення теми 15 здобувачі повинні: розуміти сутність кадрової стратегії та її місце в системі стратегічного управління підприємством; вміти визначати цілі, завдання й принципи кадрової стратегії та обґрунтовувати вибір її типу залежно від умов розвитку організації; здобути знання про основні напрями реалізації кадрової стратегії (планування, рекрутинг, адаптація, оцінка, мотивація, навчання, розвиток, утримання персоналу); аналізувати взаємозв'язок кадрової стратегії та корпоративної культури, роль HR-інструментів (HR-аналітика, Talent Management, employer branding) у підвищенні ефективності управління персоналом; оцінювати результати реалізації кадрової стратегії за показниками ефективності (плинність, задоволеність, продуктивність, залученість) та ідентифікувати ризики, пов'язані з управлінням трудовим потенціалом.

Тема 16. Інноваційна та інвестиційні стратегії

1. Поняття інноваційної стратегії. Інноваційна стратегія – довгострокова програма дій підприємства, спрямована на створення, впровадження та комерціалізацію нових продуктів, технологій, процесів та управлінських рішень. Вона формує основу конкурентних переваг, оскільки інновації дозволяють: знижувати витрати; підвищувати якість; відкривати нові ринки; адаптуватися до змін середовища.

2. Цілі та завдання інноваційної стратегії. Цілі: підвищення конкурентоспроможності; розвиток нових ринкових ніш; створення унікальної цінності для споживачів; цифровізація та автоматизація бізнес-процесів. Завдання: формування інноваційної культури в організації; забезпечення

фінансування R&D; стимулювання креативності персоналу; партнерство з науково-дослідними установами.

3. Типи інноваційних стратегій. Наступальна (offensive) – активне впровадження радикальних нововведень, лідерство на ринку. Оборонна (defensive) – захист ринкових позицій, імітація інновацій конкурентів. Стратегія ніші – розвиток у вузькому сегменті завдяки інноваціям. Імітаційна – копіювання успішних інновацій з удосконаленням. Технологічне партнерство – об'єднання з іншими компаніями для розробки нових рішень.

4. Етапи формування інноваційної стратегії. Аналіз тенденцій розвитку науки, техніки, ринку. Визначення напрямів інноваційної діяльності. Оцінка ресурсних можливостей. Вибір типу інноваційної стратегії. Розробка плану R&D та інноваційних проектів. Комерціалізація інновацій. Моніторинг і коригування.

5. Поняття інвестиційної стратегії. Інвестиційна стратегія – це система довгострокових рішень щодо формування, розподілу та використання інвестиційних ресурсів підприємства з метою забезпечення його розвитку й зростання вартості. Інвестиції бувають: реальні (у виробництво, обладнання, будівлі); фінансові (цінні папери, інші активи); інноваційні (у нові технології, продукти, стартапи).

6. Цілі та завдання інвестиційної стратегії. Цілі: забезпечення сталого розвитку підприємства; підвищення капіталізації; створення довгострокових джерел доходів. Завдання: оцінка інвестиційних можливостей і ризиків; формування оптимальної структури інвестиційного портфеля; вибір пріоритетних напрямів вкладень; визначення джерел фінансування інвестицій.

7. Типи інвестиційних стратегій. Агресивна – високий ризик, інвестування у швидкозростаючі галузі чи стартапи. Консервативна – орієнтація на стабільність і збереження капіталу. Збалансована – поєднання високоризикових та стабільних інвестицій. Диверсифікована – розподіл ресурсів між різними галузями/інструментами.

8. Етапи формування інвестиційної стратегії. Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів. Постановка інвестиційних цілей. Оцінка інвестиційних проектів (NPV, IRR, термін окупності). Вибір інвестиційного портфеля. Визначення джерел фінансування (прибуток, кредити, емісія акцій). Реалізація та моніторинг інвестиційної діяльності.

9. Взаємозв'язок інноваційної та інвестиційної стратегій. Інновації потребують інвестицій → інноваційна стратегія визначає напрям, а інвестиційна забезпечує ресурсами. Баланс між ризиком і доходністю формується через поєднання цих стратегій. Приклад: агрохолдинг інвестує в точне землеробство та біотехнології як частину інноваційної стратегії.

10. Приклади реалізації інноваційної та інвестиційної стратегій. Tesla – наступальна інноваційна стратегія + агресивна інвестиційна політика у R&D. Amazon – інвестиції у логістику та хмарні технології → створення нових напрямів бізнесу. МХП (Україна) – інноваційні агротехнології (біогазові установки, автоматизація) + реальні інвестиції у виробництво.

Після вивчення теми 16 здобувачі повинні: розуміти сутність, цілі та завдання інноваційної й інвестиційної стратегій, а також їхню роль у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства; вміти класифікувати типи інноваційних (наступальна, оборонна, нішова, імітаційна, партнерська) та інвестиційних стратегій (агресивна, консервативна, збалансована, диверсифікована) і обґрунтовувати вибір залежно від умов діяльності; здобути практичні навички аналізу інноваційних і інвестиційних можливостей, оцінки проектів за показниками (NPV, IRR, термін окупності), формування інноваційних програм і портфеля інвестицій; розуміти взаємозв'язок інноваційної та інвестиційної стратегій і застосовувати його для підготовки управлінських рішень у реальних бізнес-ситуаціях; аналізувати приклади реалізації інноваційних та інвестиційних стратегій у міжнародних (Tesla, Amazon) та українських (МХП) компаніях.

Змістовий модуль 4. Організаційне забезпечення реалізації стратегії, сталий розвиток бізнесу та антикризовий менеджмент

Тема 17. Корпоративна культура і стратегічне лідерство як фактор реалізації стратегії бізнесу та забезпечення його конкурентоспроможності

1. Формування культури, яка сприяє стратегії. Джерела корпоративної культури: засновники та власники бізнесу – їхні цінності та стиль управління; історія компанії – традиції, досвід подолання криз, ключові досягнення; соціальне та національне середовище – культурні традиції суспільства, у якому працює фірма. Ключові лідери – топ-менеджери, які формують цінності, стиль комунікації, внутрішні правила. Значення культури: культура створює «правила гри» для співробітників, формує лояльність, командний дух, спільні цінності, є інструментом мотивації й контролю поведінки працівників, впливає на імідж компанії та її конкурентоспроможність.

2. Типи корпоративної культури. Міцні культурні традиції – чіткі цінності, високий рівень згуртованості, стабільність (наприклад, Toyota з її «Toyota Way»). Слабкі культурні традиції – розмиті цінності, низька мотивація, відсутність спільних орієнтирів. Неефективні або «нездорові» культури – бюрократична, авторитарна, закрита до інновацій. Адаптивні культури – гнучкі, відкриті до змін, стимулюють креативність (наприклад, Google).

3. Забезпечення відповідності стратегії і культури. Впроваджувана стратегія повинна узгоджуватися з існуючою культурою. Якщо стратегія потребує інновацій, але культура консервативна → необхідна трансформація. Інструменти узгодження: навчання персоналу, корпоративні стандарти, символи і ритуали, зміна системи мотивації.

4. Формування етичних норм і цінностей. Етичні норми – правила поведінки, які визначають, що є «правильним» у ділових стосунках. Важливі сфери: чесність у відносинах з клієнтами, відповідальність за якість, соціальна та екологічна відповідальність. Формування цінностей: через корпоративні кодекси, лідерський приклад, систему винагород і санкцій.

5. Орієнтація культури на високі результати. Культура результативності передбачає: постановку чітких цілей і вимірюваних KPI; заохочення інновацій та ініціативності; підтримку командної роботи; справедливую систему оцінки й винагород.

6. Стратегічне лідерство. Поняття. Стратегічний лідер – керівник, здатний формувати бачення, вести організацію до реалізації стратегії, надихати та згуртовувати персонал. Його роль: не тільки ухвалювати рішення, але й створювати умови, у яких стратегія реалізується ефективно. Шість основних завдань лідера: управління шляхом огляду фірми – аналіз стану компанії, моніторинг ринку, оцінка перспектив, формування клімату і культури, які сприяють стратегії – впровадження цінностей, розвиток довіри, командного духу, підтримка здатності впроваджувати новації – створення середовища для креативності та R&D, ставлення до політики фірми – визначення правил і процедур управління, які не суперечать стратегії, вимога етичної поведінки – особистий приклад, впровадження кодексу етики, керівництво процесом коректування – адаптація стратегії у разі змін середовища, гнучке реагування на кризи.

Після вивчення теми 17 здобувачі повинні: розуміти роль культури у реалізації стратегії; вміти аналізувати сильні й слабкі сторони корпоративної культури; знати основні завдання стратегічного лідера; застосовувати принципи формування етичної культури і лідерства для успішної реалізації бізнес-стратегії.

Тема 18. Стратегія використання людського потенціалу

1. Взаємодія людини та бізнес-організації. Людський потенціал – сукупність знань, навичок, компетентностей, досвіду, цінностей та мотивацій працівників, які визначають їхню здатність забезпечувати розвиток організації. Взаємодія людини й організації відбувається у форматі: організація → працівник (зарплата, умови праці, розвиток); працівник → організація

(результати роботи, компетентності, лояльність). Якість взаємодії визначає продуктивність, інноваційність та конкурентоспроможність підприємства.

2. Підходи до формування взаємодії людини і бізнес-оточення. Традиційний підхід – людина розглядається як ресурс (HRM: human resource management). Сучасний підхід – людина як стратегічний актив і партнер бізнесу (HCM: human capital management). Особистісно-орієнтований підхід – акцент на розвитку потенціалу працівника та гармонізації його інтересів із цілями організації. Системний підхід – людина як елемент складної соціально-економічної системи.

3. Способи встановлення взаємодії людини і організації. 1. Бізнес-оточення. Вплив економічних, технологічних, соціальних і культурних факторів на трудову поведінку працівників. Зовнішнє середовище визначає можливості для професійного зростання та кар'єри. 2. Очікування індивіда і організації. Організація очікує: результативності, дисципліни, лояльності, готовності до змін. Індивід очікує: справедливої оплати, можливостей кар'єри, безпеки праці, професійного розвитку, визнання. Гармонізація цих очікувань – основа ефективної взаємодії. 3. Відповідність ролі і місця людини. Чітке визначення обов'язків і відповідальності. Співвідношення компетентностей працівника з його позицією в структурі. Важливість адаптації нових співробітників (onboarding).

4. Роль і місце людини в системі організації. 1. Якість і прийнятність ролі: визначається через: професіоналізм, навички, мотивацію, здатність до командної роботи, залежить від правильного HR-відбору, навчання і системи стимулювання. 2. Ситуації, які породжують конфлікти: розбіжність цілей працівника і організації, перевантаження або нечіткий розподіл обов'язків, несправедливий розподіл винагород, відсутність можливостей для самореалізації, проблеми міжособистісної взаємодії. 3. Способи ліквідації конфліктів: переговори та комунікація, компроміс або співробітництво, коригування системи мотивації чи умов праці, коучинг, менторство, психологічна підтримка. У крайніх випадках – зміна ролей або кадрові рішення. 4. Людина і її роль в організації. Працівник як: виконавець (виконання завдань), ініціатор (генерація ідей, пропозицій), лідер (веде інших за собою), агент змін (просуває інновації).

Після вивчення теми 18 здобувачі повинні: розуміти сутність людського потенціалу як стратегічного ресурсу; знати підходи до гармонізації відносин людина ↔ організація; уміти визначати роль людини в системі організації; мати навички аналізу і вирішення трудових конфліктів.

Тема 19. Стратегія сталого розвитку в підприємстві, торгівлі та

логістиці

1. Поняття стратегії сталого розвитку. Стратегія сталого розвитку – це комплекс довгострокових дій підприємства, спрямованих на гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних інтересів з метою забезпечення конкурентоспроможності й відповідальності перед суспільством. У сфері підприємництва, торгівлі та логістики вона передбачає: економічний аспект – прибутковість і ефективність бізнесу; соціальний аспект – якість праці, розвиток персоналу, взаємодія з клієнтами й громадами; екологічний аспект – «зелена логістика», зниження викидів, раціональне використання ресурсів.

2. Принципи стратегії сталого розвитку. Орієнтація на довгострокову перспективу, а не лише на короткостроковий прибуток. Баланс економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Використання інновацій та цифрових технологій («зелений IT», смарт-логістика). Прозорість і підзвітність (звітність у форматі ESG, GRI). Партнерство з державою, громадами, постачальниками та споживачами.

3. Сталий розвиток у підприємстві. Орієнтація на відповідальне ведення бізнесу (CSR – корпоративна соціальна відповідальність). Впровадження екологічних інновацій (еко-продукція, біорозкладна упаковка, енергоефективні технології). Соціальна орієнтація бізнесу: справедлива оплата праці, розвиток персоналу, благодійні та освітні програми. Приклади: NoReCa – zero waste-ресторани, використання локальних продуктів. Рітейл – сортування та переробка відходів, екторбинки, безготівкові й цифрові рішення.

4. Сталий розвиток у торгівлі. Вплив торговельних мереж на екологію й суспільство: вибір постачальників, стандарти якості, упаковка. Використання програм лояльності з «зеленим» ефектом (бонуси за еко-товари). Підтримка локальних виробників і фермерів. Впровадження «чесної торгівлі» (Fair Trade). Приклади: Сільпо – екологічні ініціативи («лавки традицій», zero waste-зони). IKEA – стратегія відповідальної торгівлі та циркулярної економіки.

5. Сталий розвиток у логістиці. Зелена логістика – оптимізація транспортних потоків, скорочення викидів CO₂, використання електротранспорту. Цифровізація логістики – GPS-навігація, AI-оптимізація маршрутів, блокчейн для відстеження ланцюгів постачання. Раціональне використання ресурсів – енергоощадні склади, автоматизація, повторне використання тари. Інтеграція принципів ESG у логістичні процеси. Приклади: DHL – програма GoGreen для кліматично нейтральної логістики. Нова пошта (Україна) – використання електровантажівок і розвиток цифрових

сервісів.

6. Етапи формування стратегії сталого розвитку. Діагностика – аналіз впливу підприємства на економіку, суспільство й екологію. Формування місії та цінностей сталого розвитку. Визначення цілей у трьох вимірах (економічному, соціальному, екологічному). Розробка програм: еко-програми, соціальні ініціативи, інвестиції в інновації. Визначення KPI (прибутковість, вуглецевий слід, рівень задоволеності працівників). Моніторинг та звітність (ESG- або GRI-звіти).

7. Міжнародні практики та стандарти. Цілі сталого розвитку ООН (SDGs-2030). Європейський зелений курс (Green Deal). ESG-критерії (Environmental, Social, Governance). GRI (Global Reporting Initiative). Принципи циркулярної економіки (reuse, recycle, reduce).

8. Переваги реалізації стратегії сталого розвитку. Підвищення конкурентоспроможності та репутації бізнесу. Залучення інвестицій і партнерів. Зростання лояльності споживачів. Енергоефективність і зниження витрат. Стійкість у кризових умовах.

Після вивчення теми 19 здобувачі повинні: розуміти сутність стратегії сталого розвитку в підприємництві, торгівлі та логістиці; знати принципи та міжнародні стандарти (SDGs, ESG, GRI); уміти аналізувати соціальні, економічні та екологічні аспекти діяльності підприємства; розробляти пропозиції для впровадження стратегій сталого розвитку в різних секторах бізнесу та підприємництва.

Тема 20. Антикризові та ризик-орієнтовані стратегії в підприємництві, торгівлі та логістиці: ERM, BCM і резильєнтність ланцюгів постачання

1. Місце теми в курсі. Фокус: ринкові й операційні шоки у підприємництві (SME, стартапи), роздріб/опт (ритейл, e-commerce, HoReCa) та логістиці/3PL/4PL. Мета: інтегрувати управління ризиками (ERM), безперервність бізнесу (BCM) і стійкість ланцюгів постачання (SCRM/Resilience) у стратегічне управління.

2. Карта ризиків для підприємництва, торгівлі та логістики. Попит/ринок: різкі коливання попиту, канібалізація каналів онлайн/офлайн. Постачання: концентрація постачальників, геополітика, порти/митниця, «останні милі». Операції: відмови складів/WMS/TMS, блекаути, «вузькі місця» на складах. Фінанси: курс/ставки, cash-gap, зростання вартості перевезень і палива. Технології/кібер: DDoS e-commerce, злам ERP, втрати даних. HR: дефіцит водіїв/комірників/кур'єрів, плінність, safety. ESG/регуляторика: вуглецеві вимоги до логістики, вимоги до простежуваності. Репутація: зриви доставок, негатив у соцмережах, product recalls.

3. ERM-процес (під галузеву специфіку). Ідентифікація (воркшопи з операцій/закупівель/дистрибуції, аналіз інцидентів, supplier audits). Оцінка: Heat-map (ймовірність × вплив), stress-testing попиту/lead time, S&OP сценарії. Risk appetite: напр. OTIF $\geq 96\%$ навіть під час піків; допустимий backorder $\leq 2\%$. Відповіді: уникнення (dual-sourcing), зниження (safety stock, альтернативні маршрути), передача (страхування вантажів/перерв у бізнесі, хеджування палива/валюти), прийняття. Моніторинг/KRI: % одноосібних постачальників, середній lead time, on-time pickup/delivery, відсоток SLA-інцидентів.

4. Антикризове управління та інцидент-менеджмент (ритейл/логістика). Crisis Management Team (CMT): CEO/COO, керівник логістики, закупівель, IT/кібер, PR/GR, HR, фінанси. Протоколи: ескалація 24/7, запасні склади/крос-докінг, ручні процеси для кас/відвантажень, emergency tender на перевезення. Комунікації: клієнтські нотифікації в e-commerce, оновлення ETA, публічні заяви, робота з маркетплейсами. Антикризовий PR: прозорість по причинах зриву, компенсації, програми лояльності.

5. BCM (Business Continuity) для торгівлі та логістики. BIA (Business Impact Analysis): критичні процеси — приймання/відвантаження, збірка замовлень, оплати/каса, інкасація, customer care, IT-платформи (WMS/TMS/OMS/ERP). RTO/RPO приклади: WMS: RTO 2 год, RPO 15 хв; e-commerce storefront: RTO 30 хв, RPO 0 (active-active). BCP/DRP: генератори/ІБП для складів і дарксторів, «паперові» чек-листи на випадок падіння систем, резервні дата-центри/хмара, альтернативні маршрути/перевізники, договірні «слоти» у хабах. Тестування: tabletop для «блекауту складу», технічні DR-тести БД, повномасштабний «піковий сезон».

6. Резильєнтність ланцюгів постачання (SCRM/SC Resilience). Диверсифікація: multi-sourcing, nearshoring, буферні хаби, модульні склади. Гнучкість: крос-докінг, швидке перевключення перевізників, multi-carrier API. Запаси: сегментація ABC/XYZ, safety stock на критичні SKU, postponement. Цифровізація: end-to-end visibility, EDI/ASN, ETA з ML, контроль температури/CO₂. ESG: маршрутні алгоритми з мінімумом пробігів, альтернативне паливо, перехід на багатообігову тару.

7. Інструменти та методи (практично). S&OP / IBP зі сценарним моделюванням. Bow-tie для ключових логістичних ризиків (напр., «порт/кордон»). Контракти з постачальниками/перевізниками: SLA/OLA з KPI і штрафами/бонусами. Фінансові хеджі: пальне, валюта фрахту; страхування CARGO/BI (business interruption).

8. KPI та KRI (під роздріб/логістику). OTIF (On-Time In-Full), Fill Rate, Perfect Order Rate. Lead Time: постачання, виконання замовлення (order cycle

time). DIO/DOH, Backorder %, Return Rate (e-commerce). Собівартість логістики/замовлення, Cost-to-Serve по сегментах. CO₂/посилка або /палета; Паливо/км; частка «зелених» маршрутів. KRI: частка single-source SKU, збої WMS/TMS, % пропущених слотов, частота інцидентів безпеки.

9. Узгодження з ESG і регуляторикою. Простежуваність походження (traceability), антифроду/санкцій/dual-use. Екологічні нормативи до транспорту/складів; звітність по викидах у логістиці.

10. Приклади застосування. Ритейл/маркетплейс: резервні фулфілмент-центри, динамічний перерозподіл замовлень між дарксторами, «обхідні» схеми доставки в піки. HoReCa-дистрибуція: холодильні ланцюги з датчиками, дублювання маршрутів, safety stock на «замінники» інгредієнтів. 3PL: multi-client склади з пріоритезацією критичних клієнтів і SLA-календарем піків.

11. Ризики впровадження. «Паперовий» BCP без навчань, латання «вручну» замість архітектурних рішень, недооцінка кібер- та енергоризиків, відсутність власників ризиків (risk owners).

12. Застосування технологій штучного інтелекту у ризик-менеджменті та антикризових стратегіях. Роль AI у ризик-менеджменті (ERM): використання алгоритмів машинного навчання для виявлення трендів і аномалій, автоматичне формування heat-map ризиків на основі великих масивів даних, прогнозування ймовірності зривів у постачанні, фінансових ризиків чи кіберінцидентів. AI в антикризовому управлінні (Crisis Management): швидке виявлення кризових сигналів (затримки у доставках, негатив у соцмережах), використання чат-ботів і NLP-систем для оперативної комунікації з клієнтами під час інцидентів, аналіз ефективності роботи кризових команд у реальному часі. AI у безперервності бізнесу (BCM): автоматизоване моделювання сценаріїв “що-якщо” (What-if analysis), симуляції кризових ситуацій (блекаут складу, злам ERP) для тестування BCP/DRP, використання предиктивної аналітики для оптимізації запасів і відновлення процесів. AI у стійкості ланцюгів постачання (SCRM / Resilience). Обмеження та ризики застосування AI: залежність від якості даних, кіберризик та загрози “чорної скриньки” (відсутність пояснюваності рішень), висока вартість впровадження та потреба у фахівцях.

Після вивчення теми 20 здобувачі повинні: розуміти сутність та значення інтеграції систем управління ризиками (ERM), безперервності бізнесу (BCM) і резильєнтності ланцюгів постачання (SCRM) у стратегічному управлінні підприємництвом, торгівлею та логістикою; вміти ідентифікувати, оцінювати та пріоритезувати ризики з використанням сучасних методів (heat-map, stress-testing, KRI), а також розробляти карти ризиків для різних сфер бізнесу; здобути навички застосування антикризового

управління, бізнес-імпакт аналізу (BIA), планів безперервності та відновлення (BCP/DRP), а також сценарного моделювання для управління кризами й операційними збоями; аналізувати й формувати інструменти забезпечення стійкості ланцюгів постачання (диверсифікація, multi-sourcing, цифровізація, ESG-практики) та впроваджувати KPI/KRI для моніторингу ефективності; оцінювати можливості і ризики використання технологій штучного інтелекту у сфері ризик-менеджменту, BCM та SCRM для підвищення адаптивності й конкурентоспроможності компаній.

4. Структура навчальної дисципліни

Назви тем	Кількість годин						Кількість годин					
	Денна форма						Заочна формв					
	Усього	У тому числі					Усього	У тому числі				
		л	п	лаб.	інд.	с.р.		л	п	лаб.	інд.	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи стратегічного управління бізнесом та його конкурентоспроможністю												
Тема 1. Загальна характеристика стратегічного управління	7	2	1	-	-	4	8	1		-	-	7
Тема 2. Аналіз зовнішнього середовища та впливу конкурентних сил. Внутрішнє середовище	7	2	1	-	-	4	8		1	-	-	7
Тема 3. Стратегічні переваги як основа стратегії	7	2	1	-	-	4	8			-	-	8
Тема 4. Формування місії та визначення цілей бізнесу	7	2	1	-	-	4	9			-	-	8
Тема 5. Процес формування стратегії	8	2	2	-	-	4	10	1		-	-	9
Тема 6. Реалізація та контроль стратегії фірми	8	1	2	-	-	5	8			-	-	8
Всього	44	11	8			25	50	2	1			47
Змістовий модуль 2. Типи стратегій розвитку бізнесу												
Тема 7. Концепція продукту у стратегічному управлінні	8	2	1	-	-	5	8		1	-	-	7

Тема 8. Стратегії створення конкурентних переваг. Стратегії конкуренції	8	2	2	-	-	4	8	1		-	-	7
Тема 9. Стратегії інтеграції бізнесу	8	1	2	-	-	5	6					7
Тема 10. Стратегії диверсифікації бізнесу	8	1	2	-	-	5	6					7
Тема 11. Міжнародні стратегії бізнесу	8	2	1			5	7					7
Всього	40	8	8			24	37	1	1			35
Змістовий модуль 3. Функціональні стратегії підприємницьких та торговельних структур												
Тема 12. Фінансова стратегія	7	1	2			4	7					7
Тема 13. Маркетингова стратегія	8	2	2			4	7					7
Тема 14. Стратегія просування продукції, товарів і послуг в підприємницькій та торговельній діяльності	8	2	2			4	9	1				8
Тема 15. Кадрова стратегія	7	1	2			4	7					7
Тема 16. Інноваційна та інвестиційні стратегії	7	2	1			4	8					8
Всього	37	8	9			20	38	1				37
Змістовий модуль 4. Організаційне забезпечення реалізації стратегії, сталий розвиток бізнесу та антикризовий менеджмент												
Тема 17. Корпоративна культура і стратегічне		1	2			4	6					6

лідерство як фактор реалізації стратегії бізнесу та забезпечення його конкурентоспроможності												
Тема 18. Стратегія використання людського потенціалу		1	2			4	6					6
Тема 19. Стратегія сталого розвитку в підприємстві, торгівлі та логістиці		2	1			4	6					6
Тема 20. Антикризові та ризик-орієнтовані стратегії в підприємстві, торгівлі та логістиці: ERM, BSM і резильєнтність ланцюгів постачання		2	2			5	7					7
Всього		6	7			17	25					25
Усього годин	150	32	32	-	-	86	150	4	2	-	-	144

5. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма	заочна форма
1	Тема 1. Загальна характеристика стратегічного управління	1	
2	Тема 2. Аналіз зовнішнього середовища та впливу конкурентних сил. Внутрішнє середовище	1	1
3	Тема 3. Стратегічні переваги як основа стратегії	1	
4	Тема 4. Формування місії та визначення цілей бізнесу	1	
5	Тема 5. Процес формування стратегії	2	
6	Тема 6. Реалізація та контроль стратегії фірми	2	
7	Тема 7. Концепція продукту у стратегічному управлінні	1	1
8	Тема 8. Стратегії створення конкурентних переваг. Стратегії Конкуренції	2	
9	Тема 9. Стратегії інтеграції бізнесу	2	
10	Тема 10. Стратегії диверсифікації бізнесу	2	
11	Тема 11. Міжнародні стратегії бізнесу	1	
12	Тема 12. Фінансова стратегія	2	
13	Тема 13. Маркетингова стратегія	2	
14	Тема 14. Стратегія просування продукції, товарів і послуг в підприємницькій та торговельній діяльності	2	
15	Тема 15. Кадрова стратегія	2	
16	Тема 16. Інноваційна та інвестиційні стратегії	1	
17	Тема 17. Корпоративна культура і стратегічне лідерство як фактор реалізації стратегії бізнесу та забезпечення його конкурентоспроможності	2	
18	Тема 18. Стратегія використання людського потенціалу	2	

19	Тема 19. Стратегія сталого розвитку в підприємстві, торгівлі та логістиці	1	
20	Тема 20. Антикризові та ризик-орієнтовані стратегії в підприємстві, торгівлі та логістиці: ERM, BCM і резильєнтність ланцюгів постачання	2	1
Разом		32	2

6. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма	заочна форма
1	Тема 1. Загальна характеристика стратегічного управління	4	7
2	Тема 2. Аналіз зовнішнього середовища та впливу конкурентних сил. Внутрішнє середовище	4	7
3	Тема 3. Стратегічні переваги як основа стратегії	4	8
4	Тема 4. Формування місії та визначення цілей бізнесу	4	8
5	Тема 5. Процес формування стратегії	4	9
6	Тема 6. Реалізація та контроль стратегії фірми	5	8
7	Тема 7. Концепція продукту у стратегічному управлінні	5	7
8	Тема 8. Стратегії створення конкурентних переваг. Стратегії Конкуренції	4	7
9	Тема 9. Стратегії інтеграції бізнесу	5	7
10	Тема 10. Стратегії диверсифікації бізнесу	5	7
11	Тема 11. Міжнародні стратегії бізнесу	5	7
12	Тема 12. Фінансова стратегія	4	7
13	Тема 13. Маркетингова стратегія	4	7
14	Тема 14. Стратегія просування продукції, товарів і послуг в підприємницькій та торговельній діяльності	4	8
15	Тема 15. Кадрова стратегія	4	7
16	Тема 16. Інноваційна та інвестиційні стратегії	4	8
17	Тема 17. Корпоративна культура і стратегічне лідерство як фактор	4	6

	реалізації стратегії бізнесу та забезпечення його конкурентоспроможності		
18	Тема 18. Стратегія використання людського потенціалу	4	6
19	Тема 19. Стратегія сталого розвитку в підприємстві, торгівлі та логістиці	4	6
20	Тема 20. Антикризові та ризик-орієнтовані стратегії в підприємстві, торгівлі та логістиці: ERM, BCM і резильєнтність ланцюгів постачання	5	7
Разом		86	144

7. Індивідуальні завдання

При вивченні дисципліни «Стратегічне управління бізнесом та його конкурентоспроможністю» здобувачам пропонується виконувати наступні індивідуальні завдання:

- розв'язування практичних кейсів, ситуаційних завдань з теми, практичних задач;
- проведення аналітичного (критичного) огляду літературних джерел та наукових статей за тематикою дисципліни;
- виконання творчих завдань та написання тез чи статей.

Теми індивідуальних завдань:

1. Дайте визначення стратегічному управлінню бізнесом у сфері підприємництва та торгівлі.
2. Порівняйте стратегічне та операційне управління в контексті торговельних підприємств.
3. Побудуйте схему еволюції стратегічного управління бізнесом.
4. Оцініть значення стратегічного управління для підвищення конкурентоспроможності підприємства.
5. Обґрунтуйте особливості стратегічного управління підприємствами торгівлі в умовах війни.
6. Проведіть PEST-аналіз підприємства торгівлі.
7. Складіть модель «п'яти сил Портера» для українського ринку логістики.
8. Виконайте SWOT-аналіз конкурентоспроможності обраного торговельного підприємства.
9. Розробіть карту стейкхолдерів для компанії у сфері підприємництва.
10. Порівняйте методи аналізу зовнішнього середовища для бізнесу (PESTEL, STEEP, DESTEP).
11. Поясніть відмінність між стратегічною перевагою та конкурентною перевагою.

12. Проаналізуйте стратегічні переваги компанії «Rozetka».
13. Розробіть приклади стійких переваг для торговельного підприємства.
14. Визначте джерела конкурентних переваг у логістичному бізнесі.
15. Складіть аналітичну таблицю стратегічних переваг підприємств торгівлі.
16. Проаналізуйте місії відомих українських торговельних компаній.
17. Складіть місію та бачення для стартапу у сфері підприємництва.
18. Побудуйте дерево стратегічних цілей торговельного підприємства.
19. Розробіть SMART-цілі для компанії малого бізнесу.
20. Порівняйте корпоративні, бізнесові та функціональні цілі підприємства.
21. Опишіть етапи формування стратегії підприємства торгівлі.
22. Побудуйте схему стратегічного планування бізнесу.
23. Порівняйте підходи М. Портера та Г. Мінцберга у формуванні бізнес-стратегії.
24. Проаналізуйте процес стратегічного планування у компанії «АТБ-Маркет».
25. Визначте роль керівництва у формуванні стратегії конкурентоспроможності.
26. Розробіть систему КРІ для оцінки ефективності бізнес-стратегії.
27. Наведіть приклади бар'єрів реалізації стратегій у торгівлі.
28. Складіть карту Balanced Scorecard для логістичної компанії.
29. Розробіть систему моніторингу реалізації стратегії бізнесу.
30. Проаналізуйте роль організаційної структури у реалізації стратегії підприємства.
31. Розробіть концепцію нового товару для торговельного підприємства.
32. Виконайте аналіз життєвого циклу товару.
33. Поясніть роль асортиментної політики у стратегічному управлінні.
34. Проаналізуйте стратегічні аспекти продуктових інновацій у торгівлі.

35. Запропонуйте стратегію репозиціонування продукту на ринку.
36. Порівняйте моделі конкурентних стратегій Портера та Ансоффа у торгівлі.
37. Визначте стратегію конкуренції «Епіцентру».
38. Розробіть стратегію цінового лідерства для роздрібного бізнесу.
39. Проаналізуйте приклади диференціації у сфері логістики.
40. Змодельуйте конкурентну стратегію для сімейного магазину.
41. Наведіть приклади вертикальної інтеграції в українській торгівлі.
42. Проаналізуйте інтеграцію аграрних і торговельних компаній.
43. Розробіть модель горизонтальної інтеграції для рітейлу.
44. Розгляньте приклади злиттів і поглинань торговельних мереж.
45. Складіть власний кейс інтеграційної стратегії для бізнесу.
46. Наведіть приклади пов'язаної диверсифікації у торгівлі.
47. Опишіть ризики диверсифікації у кризових умовах.
48. Проаналізуйте міжнародний кейс невдалої диверсифікації.
49. Розробіть приклад конгломератної диверсифікації для українського бізнесу.
50. Визначте критерії успішності диверсифікаційних стратегій.
51. Проаналізуйте міжнародну стратегію «Metro Cash&Carry».
52. Визначте особливості виходу малого бізнесу на ринок ЄС.
53. Розробіть стратегію інтернаціоналізації української торговельної компанії.
54. Порівняйте міжнародні бізнес-стратегії США та ЄС.
55. Складіть матрицю EPRG-моделі для підприємства торгівлі.
56. Опишіть роль фінансової стратегії у конкурентоспроможності бізнесу.
57. Проаналізуйте інвестиційну політику торговельних мереж.
58. Розробіть приклад оптимізації структури капіталу торговельного підприємства.
59. Складіть сценарій фінансової стратегії в умовах кризи.

60. Порівняйте фінансові стратегії великих і малих підприємств торгівлі.
61. Складіть маркетингову стратегію брендингу торговельної компанії.
62. Проаналізуйте матрицю Ансоффа для підприємства торгівлі.
63. Розробіть digital-маркетингову стратегію для e-commerce.
64. Визначте чинники формування маркетингового бюджету бізнесу.
65. Запропонуйте приклад сегментації та таргетингу ринку.
66. Розробіть стратегію PR для торговельного підприємства.
67. Порівняйте традиційні та digital-канали просування.
68. Опишіть успішні кейси просування українських торговельних брендів.
69. Складіть план рекламної кампанії для магазину.
70. Побудуйте схему інтегрованих маркетингових комунікацій.
71. Розробіть кадрову стратегію для торговельної компанії.
72. Опишіть роль HR-бренду у формуванні конкурентоспроможності.
73. Складіть план розвитку персоналу підприємства торгівлі.
74. Проаналізуйте кадрову стратегію великої торговельної мережі.
75. Визначте інструменти мотивації у бізнесі.
76. Наведіть приклади інновацій у сфері торгівлі та логістики.
77. Розробіть інноваційну стратегію для торговельного підприємства.
78. Проаналізуйте роль інвестицій у конкурентоспроможності бізнесу.
79. Визначте ризики інноваційної стратегії.
80. Побудуйте карту пріоритетних інновацій для підприємства торгівлі.
81. Порівняйте типи корпоративної культури у підприємствах торгівлі.
82. Розробіть стратегію формування корпоративної культури торговельного підприємства.
83. Оцініть роль стратегічного лідерства у підвищенні конкурентоспроможності бізнесу.
84. Визначте значення корпоративної культури у кризових умовах.
85. Наведіть приклади стратегічних лідерів в українській торгівлі.
86. Розробіть програму розвитку людського капіталу підприємства.

87. Опишіть методи оцінки ефективності людського потенціалу у бізнесі.
88. Складіть стратегію підвищення кваліфікації кадрів у сфері торгівлі.
89. Проаналізуйте досвід країн ЄС у розвитку людського потенціалу.
90. Визначте інструменти підвищення продуктивності праці у бізнесі.
91. Опишіть принципи ESG-стратегії для торговельного підприємства.
92. Розробіть стратегію сталого розвитку для компанії у сфері торгівлі та логістики.
93. Наведіть приклади «зелених» стратегій бізнесу.
94. Складіть карту зацікавлених сторін у реалізації стратегії сталого розвитку.
95. Порівняйте підходи до сталого розвитку бізнесу в ЄС та Україні.
96. Проаналізуйте систему ERM у торговельному бізнесі.
97. Розробіть антикризову стратегію для малого підприємства.
98. Складіть приклад плану бізнес-континуїті (BCM) для торговельної компанії.
99. Визначте інструменти резильєнтності ланцюгів постачання.
100. Опишіть антикризові заходи українських торговельних, логістичних компаній у період 2022–2025 рр.
101. Опишіть ключові етапи формування стратегії розвитку підприємницької або торговельної структури.
102. Проаналізуйте вплив зовнішнього середовища (макро- та мікросередовище) на розробку стратегії підприємства.
103. Складіть приклад стратегії розвитку для обраного торговельного підприємства з урахуванням сучасних тенденцій ринку.
104. Визначте критерії оцінки ефективності реалізації стратегії підприємства.
105. Які ризики можуть виникнути при реалізації стратегії, і як їх мінімізувати?

106. Здатність проводити оцінювання продукції, товарів і послуг в підприємницькій та торговельній діяльності

107. Розробіть критерії оцінки конкурентоспроможності продукції або послуг конкретного підприємства.

108. Поясніть, як використовуються фінансово-економічні показники для оцінки якості товару чи послуги.

109. Проведіть порівняльну оцінку двох товарів на основі їх характеристик, ціни та попиту.

110. Які методи та інструменти використовують для аналізу задоволеності клієнтів послугами підприємства?

111. Складіть рекомендації щодо підвищення якості та конкурентоспроможності обраного товару або послуги.

112. Здатність до ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в сфері підприємництва та торгівлі

113. Опишіть організаційну структуру управління торговельним підприємством і її вплив на ефективність діяльності.

114. Які інструменти управління персоналом забезпечують підвищення продуктивності праці та лояльності співробітників?

115. Проведіть аналіз бізнес-процесів обраного підприємства та запропонуйте шляхи їх оптимізації.

116. Які системи контролю та моніторингу ефективності діяльності підприємства доцільно використовувати?

117. Розробіть план управлінських заходів для покращення операційної діяльності обраного підприємства.

118. Проаналізуйте конкретну кризову ситуацію в торговельному підприємстві та запропонуйте шляхи її вирішення.

119. Які методи прийняття управлінських рішень застосовуються в умовах невизначеності?

120. Розробіть алгоритм прийняття рішень при впровадженні нової послуги або товару на ринок.

121. Наведіть приклади прийняття ефективних управлінських рішень на основі аналізу даних.

122. Оцініть наслідки прийнятих управлінських рішень на ефективність підприємства.

123. Розробіть логістичну модель постачання товарів для торговельного підприємства та оцініть її ефективність.

124. Як ризики та невизначеність ринку впливають на прийняття рішень у сфері логістики та управління запасами?

125. Наведіть приклади оптимізації витрат підприємства з використанням логістичних підходів.

126. Розробіть рекомендації щодо підтримання конкурентоспроможності підприємства в умовах високої ринкової нестабільності.

127. Оцініть ефективність прийнятих рішень з точки зору логістики та впливу на рівень задоволеності клієнтів.

128. Поясніть роль штучного інтелекту в системах управління ризиками (ERM). Наведіть приклади використання алгоритмів машинного навчання для виявлення трендів та аномалій у даних підприємства.

129. Опишіть процес автоматичного формування heat-map ризиків за допомогою AI. Як це допомагає менеджерам приймати стратегічні рішення щодо ризиків?

130. Проведіть аналіз прикладу прогнозування ймовірності зривів у постачанні, фінансових ризиків або кіберінцидентів з використанням AI. Які алгоритми можуть бути застосовані для цього?

131. Розгляньте роль AI у антикризовому управлінні (Crisis Management). Як чат-боти та NLP-системи можуть підвищити оперативність комунікації з клієнтами під час інцидентів?

132. Проаналізуйте способи швидкого виявлення кризових сигналів у бізнес-процесах за допомогою AI (наприклад, затримки у доставках, негатив у соцмережах).

133. Опишіть, як AI може використовуватися для оцінки ефективності роботи кризових команд у реальному часі. Які метрики та алгоритми при цьому застосовуються?

134. Розкрийте застосування AI у безперервності бізнесу (BCM): автоматизоване моделювання сценаріїв “що-якщо” (What-if analysis) та симуляції кризових ситуацій (наприклад, блекаут складу або злам ERP).

135. Складіть приклад сценарію використання предиктивної аналітики AI для оптимізації запасів і відновлення процесів підприємства після кризової події.

136. Розгляньте застосування AI для підвищення стійкості ланцюгів постачання (SCRM / Resilience). Які дані та алгоритми можуть допомогти запобігати зривам у ланцюгах?

137. Проаналізуйте обмеження та ризики застосування AI у ризик-менеджменті та антикризовому управлінні: залежність від якості даних, кіберризик, загрози “чорної скриньки”, висока вартість впровадження та потреба у фахівцях.

138. Проведіть порівняльний аналіз ефективності традиційних методів ризик-менеджменту та підходів із застосуванням AI. Які переваги та недоліки кожного підходу?

139. Розробіть пропозиції щодо інтеграції AI у внутрішні процеси підприємства для підвищення його стійкості та готовності до кризових ситуацій.

140. Розгляньте етичні та правові аспекти використання штучного інтелекту в управлінні ризиками та кризовими ситуаціями. Як забезпечити прозорість алгоритмів, захист персональних даних та уникнення дискримінаційних рішень?

8. Методи навчання

Під час викладання навчальної дисципліни «Стратегічне управління торговельним бізнесом та його конкурентоспроможністю» застосовуються наступні методи:

- словесні (лекції, бесіди);
- наочні, під час лекцій (інформаційних, аналітичних, проблемних) та практичних занять, в тому числі з використанням презентацій, мультимедійного забезпечення та інших ТЗН;
- практичні, під час виконання практичних робіт, задач, кейсів;
- контекстні методи навчання (інтеграція різних видів діяльності студентів: навчальної, наукової, практичної);
- імітаційні методи навчання (імітаційно-ігрове моделювання в умовах навчання процесів, що відбуваються в реальній системі);
- інтерактивні методи навчання під час проведення опитування, аналізу практичних ситуацій, дискусії, мозкового штурму, ділових ігор, розгляду кейс-стаді та симуляцій;
- інноваційні, зокрема проєктно-дослідницький метод; інтегровані методи; заняття із використанням ІКТ. Застосовуються наступні інформаційно-комунікаційні технології та діджитал-інструменти: цифрові інструменти Google, програмні продукти від Microsoft, програмне забезпечення для проведення опитувань Kahoot, Mentimeter, Quizalize, Miro, графічний редактор Crello, хмарні презентаційні сервіси Canva, Prezi, Genially, графічний додаток Diagrams.net, платформа для управління проєктами Trello;
- методи дистанційного навчання за допомогою платформ: Moodle, Zoom, Google Meet.

9. Критерії та засоби оцінювання

Види контролю: поточний, підсумковий.

Форма підсумкового контролю: екзамен.

Оцінку підсумкового семестрового контролю у формі екзамену становить сума балів за результатами поточного контролю, рубіжних контролів та балів,

набраних здобувачем вищої освіти при складанні семестрового екзамену. По поточному контролю здобувач має можливість отримати бали за активність на лекційних та практичних заняттях, виявлення рівня підготовки здобувачів із зазначеної теми під час опитування, розв’язання розрахункових практичних завдань, тестування, підготовки доповіді-презентації та індивідуальних завдань. Впродовж семестру здобувач може отримати максимум 60 балів, в тому числі за перший рубіжний контроль – 30 балів, за другий рубіжний контроль – 30 балів, 40 балів виносяться на іспит. Кількість балів, одержана здобувачем вищої освіти на екзамені, додається до результатів рубіжних контролів, що разом складає оцінку знань здобувача вищої освіти з навчальної дисципліни за 100-бальною шкалою та переводиться в оцінку за шкалою ЄКТС і національною шкалою («Відмінно», «Добре», «Задовільно», «Незадовільно»). Результати навчання, набуті шляхом неформальної, інформальної освіти зараховуються відповідно до Положення про порядок визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти в Центральнуукраїнському національному технічному університеті. Методи контролю: спостереження за навчальною діяльністю студентів, усне опитування, тестовий контроль.

Шкала оцінювання: ЄКТС, національна та ЦНТУ

Оцінка ЄКТС	Визначення	Оцінка	
		за національною системою (екзамен)	За системою ЦНТУ
A	ВІДМІННО - відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	5 (відмінно)	90-100
B	ДУЖЕ ДОБРЕ - вище середнього рівня з кількома помилками	4 (добре)	82-89
C	ДОБРЕ - в загальному правильна робота з певною кількістю грубих помилок		74-81
D	ЗАДОВІЛЬНО - непогано, але зі значною кількістю недоліків	3 (задовільно)	64-73
E	ДОСТАТНЬО - виконання задовольняє мінімальні критерії		60-63
FX	НЕЗАДОВІЛЬНО - потрібно попрацювати перед тим, як перескласти	2 (не задовільно)	35-59
F	НЕЗАДОВІЛЬНО - необхідна серйозна подальша робота		1-34

10. Рекомендовані джерела інформації:

Основні:

1. Громова О.Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування: монографія. Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький : ХНУ, 2020. 350 с.
2. Гудзинський О.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ; Тернопіль: Паляниця В.А., 2020. 313 с.
3. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.
4. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М., Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
5. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко, Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с.
6. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. 2-ге вид. К.: ЦНЛ, 2015. 384 с.
7. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравелла, 2019. 464 с.
8. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С. Стратегічне управління: навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 203 с.
9. Лупак Р.Л. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Р.Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів: В-во ЛТЕУ, 2016. 484 с.
10. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами. Кривий Ріг: ДонНУЕТ. 2020. 131 с.
11. Романюк С.А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2019. 231 с.

12. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 207 с.
13. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. / М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожная [та ін.]; за заг. ред. М. П. Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 376 с.
14. Стратегічне управління бізнесом та його конкурентоспроможністю: методичні рекомендації щодо підготовки до практичних занять та виконання самостійної роботи з дисципліни для здобувачів вищої освіти за спеціальність D7 «Торгівля», галузі знань D «Бізнес», ОПП «Підприємництво, торгівля та логістика»/ Укладач: І.В. Журило, М.В. Бугаєва. Кропивницький : ЦНТУ, 2025. 95 с.
15. Майкл Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів /Майкл Портер; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
16. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Бізнес-стратегії європейських компаній. Навч. посібник / Під заг. редак. В.В. Рокоча. Київ: ВНЗ університет економіки і права «Крок», 2018. 312 с.
17. Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.
18. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник / О.М. Сумець. МВС України, Харків. Нац. університет внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2021. 235 с.
19. Шершньова З.Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018. 220 с.

Література в бібліотеці ЦНТУ:

1. Буднік М.М., Невертій Г.С., Курилова Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Видавничий дім КОНДОР, 2025. 292 с.
2. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент. Навч. пос. Видавничий дім КОНДОР, 2024. 196 с.

3. Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний менеджмент. Практикум. Навч. пос. Видавничий дім КОНДОР, 2011. 288 с.
4. Стратегічний аналіз: навч. посіб. за ред. проф. О.В. Кочеткова Стратегічний аналіз: навч. посіб. Видавничий дім КОНДОР, 2025. 412 с.
5. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник. Заг. ред. П'ятницька Г.Т. Видавничий дім КОНДОР, 2024. 700 с.
6. Мізюк Б. М. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. Рекомендовано МОН України. Видавництво ПП «Магнолія 2006», 2024. 744 с.
7. Піжук О.І. Стратегія підприємства. Навчальний посібник. Львів: Видавець Марченко Т. В., 2025. 392 с.

Додаткові джерела інформація:

1. Безпека та конкурентні стратегії України в глобальній економіці: моногр. / за заг. ред. А.І. Мокія. Березін О. Стратегія підприємства: Навч. посіб. К.: Кондор, 2010. 224 с.
2. Гліненко Л. Стратегічне управління розвитком бізнес-систем в економіці України: Монографія / Л. Гліненко. Львів: «Новий світ - 2000», 2009. 776 с.
3. Гордієнко П. Стратегічний аналіз: навчальний посібник / П.Л. Гордієнко; 2-ге видання. К.: «Алерта», 2008. 480 с.
4. Демків І.О., Августин Р.Р. Стратегічне управління прибутком як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*, Хмельницький, 2022, № 5 Том 1 (310), с. 126-130. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=14369>
5. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
6. Жегус О.В. Інтегрований підхід до організації продажу в роздрібній торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Вип. No 1, 2017. С.62-72. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017_1_62_72.pdf

7. Єрмак С. О. Торгово-технологічні інновації в торгівлі на сучасному етапі розвитку України. *Ефективна економіка* № 11. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4035>
8. Кібік О.М. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посіб. Одеса : Фенікс, 2019. 203 с.
9. Лупак Р.Л. Ідентифікація системних характеристик інноваційної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства / Р.Л. Лупак, Л.О. Балабан. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). С. 161-165.
10. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: Підручник. К.: Каравела, 2006. 320 с.
11. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / І.О. Піддубний. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2015. 264 с.
12. Попроцький О.П. Інформаційна складова стратегічного управління: теоретико-методологічні засади: монографія. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: АА ТанDEM, 2020. 389 с
13. Радченко К. Стратегічний аналіз у бізнесі / К. Радченко. Львів: «Новий світ. 2000», 2010. 272 с.
14. Сучасні економічні стратегії: інновації, безпека та сталий розвиток: колект. монографія / ред.: Т.А. Полозова, І.В. Колупаєва, О.В. Мурзабулатова. Харків. нац. ун-т радіоелектроніки, Каф. екон. кібернетики та упр. екон. безпекою. Харків: ХНУРЕ, 2021. 295 с.
15. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : моногр. / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. 514 с.
16. Толуб'як В.С., Корольок Ю.Г., Дудкіна О.П., Попович Т.М. Стратегічне управління (навчально-методичний посібник). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.
17. Чернявська М.К. Сутність інновацій торговельного підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. Вип 1(7), 2017. С.102-107

18. Шкрібень Р.П., Харнам М.В., Отенко І.П. Формування стратегічного потенціалу безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. Вип. 4 (46). С. 256-264.
19. David Fred R. Strategic management: concepts and cases / Fred R. David. 13th ed. Prentice Hall. 290 p.
20. Dincer H., Yüksel S. (Eds.). Management Strategies to Survive in a Competitive Environment: How to Improve Company Performance. Springer, 2021. 412 p.
21. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization:
22. Concepts and Cases : 13th Edition. Cengage Learning, 2020. 770 p.
23. McConnell, C. R., Brue, S., Flynn S. M. Economics: Principles, Problems & Policies : textbook. New York : 2009. 996 p.
24. Mintzberg H. Five P-s for Strategy. California Management Review in The Strategy Process. N.Y.:Prentice Hall: Englewood Cliffs, 1987. 538 p.
25. Polusmiak, Y., Pavliuk, T. & Baranov, S. (2023). Strategic management of competitiveness trade enterprises in the post-war period. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 4(26), 115-129. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-4/26-10>
26. Mintzberg H. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management IH. Mintzberg. B.Ahlstrand, J. Lampel. New York: The free press. 1998. 407 p.
27. Mulder, P. (2018). 5 P's of Strategy by Henry Mintzberg. Retrieved [insert date] from toolshero. URL: <https://www.toolshero.com/strategy/5-ps-of-strategy/>
28. Porter M. What Is Strategy? Harvard Business Review. November-December, 1996.
29. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors : textbook. New York : 1980. 660 p.
30. Rasche A. The Paradoxical Foundation of Strategic Management / A. Rasche. Physica-Verlag Heidelberg, 2008. 345 p

Законодавчі та нормативні документи:

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Закон України «Про акціонерні товариства»: Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>
3. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» : Закон України від 23.03.2000 № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>
4. Закон України «Про захист економічної конкуренції» : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
5. Закон України «Про інвестиційну діяльність»: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
6. Закон України «Про інноваційну діяльність»: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
7. Закон України «Про господарські товариства»: Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
8. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» : Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>
9. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
10. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
10. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>
11. Національна економічна стратегія до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF>

12. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

13. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України; Стратегія від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>

13. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

Інформаційні ресурси:

1. Актуальні проблеми економіки. URL: <https://eco-science.net/en/aboutus/>
2. Бізнес-Інформ. URL: www.business-inform.net
3. Верховна рада України. URL: <https://www.rada.gov.ua>
4. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
5. Економіка України: <https://journals.ua/business/ekonomika-ukrainy-ukrainskiy>
6. Ефективна економіка: www.economy.nayka.com.ua
7. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua>
8. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Офіційний сайт Української асоціації інвестиційного бізнесу. URL: <http://www.uaib.com.ua/>
10. Офіційний веб-сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://silpo.ua/>
11. Офіційний веб-сайт ТОВ «АТБ-маркет». URL: <https://www.atbmarket.com/>
12. Офіційний веб-сайт мережі супермаркетів Varus. URL: <https://varus.ua/>
13. Підприємництво, господарство і право. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/>
14. Підприємництво і торгівля. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi>
15. Проблеми економіки. URL: www.problecon.com

16. Національна бібліотека імені В.І. Вернадського. URL:
<http://www.nbuv.gov.ua/>

17. Business Week. URL: www.businessweek.com

18. The Economist. URL: www.economist.com

19. Financial Times. URL: www.ft.com