Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Економічний факультет

Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Декан економічного факультету

_____ Роман ГРЕШКО

«26» серпня 2026 року

РОБОЧА ПРОГРАМА
навчальної дисципліни

«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Обов'язкова

Освітньо-професійна програма	***Менеджмент організацій і адміністрування***
Спеціальність	***D3 Менеджмент***
Галузь знань	***D Бізнес, адміністрування та право***
Рівень вищої освіти	***другий (магістерський)***
	Економічний факультет
Мова навчання	***українська***

Чернівці 2026 рік

Робоча програма навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» складена відповідно до вимог освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування» другого (магістерського) освітнього рівня, спеціальності D3 Менеджмент, галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право», (затверджена протоколом No14 від «13» травня 2026 р.).

Розробник: д.е.н., професор З.І. Галушка, завідувач кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування

Викладачі, що забезпечують читання даної навчальної дисципліни:
професор З.І. Галушка, завідувач кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування

к.е.н. О.О. Лусте, асистент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування

Погоджено з гарантом ОП _____ **проф. Зоя ГАЛУШКА**
(підпис)

Затверджено на засіданні кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування
Протокол № *1* від «26» *серпня* 2026 року

Завідувач кафедри _____ проф. **Зоя ГАЛУШКА**
(підпис)

Схвалено методичною радою економічного факультету
Протокол № 1 від «26» серпня 2026 року

Голова методичної ради _____ **Ірина НИКИФОРАК**

Мета навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» - формування у студентів стратегічного мислення, що дозволяє розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми розвитку організації, науково обґрунтовувати та приймати ефективні управлінські рішення, нести відповідальність за діяльність організації, забезпечувати її стійкий довготривалий розвиток у конкурентному середовищі.

Пререквізити. Дисципліна викладається після вивчення таких обов'язкових дисциплін: «Менеджмент організацій», «Управління проєктами. Практикум», «Інституційний менеджмент та стейкхолдерська взаємодія», «Інформаційні системи та бізнес-аналітика», «Цифровий менеджмент», «Фінансовий менеджмент» та ін.

Результати навчання.

Відповідно до освітньо-професійної програми підготовки магістрів галузі знань D Бізнес, адміністрування та право за спеціальністю D3 Менеджмент (освітня програма: «Менеджмент організацій і адміністрування») (вивчення дисципліни сприяє формуванню компетентностей та програмних результатів навчання:

Інтегральна компетентність. Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

Загальні та фахові компетентності

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.

СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.
СК 11*. Здатність формувати елементи корпоративної культури організації.
СК 13*. Здатність застосовувати гнучкі методи управління при прийнятті стратегічних рішень.
СК14*. Здатність використовувати сучасні ІТ-технології, цифрові платформи, інформаційні системи та інструменти бізнес-аналітики для обґрунтування, візуалізації та реалізації управлінських рішень.

Програмні результати навчання

ПРН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.
ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.
ПРН5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.
ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.
ПРН15*. Розробляти та приймати управлінські рішення щодо формування та впровадження інновацій з урахуванням стратегічних цілей організації та умов цифрової трансформації.
ПРН16*. Збирати необхідні дані з різних джерел, обробляти, візуалізувати та аналізувати їх із використанням інструментів бізнес-аналітики, формувати стратегічний набір організації та розробляти обґрунтовані сценарії її подальшого розвитку.

Опис навчальної дисципліни
Загальна інформація

Назва навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент»													
Форма навчання	**Рік підготовки**	**Семестр**	**Кількість**			**Кількість годин**							**Вид підсумкового контролю**
			кредитів	**годин**	**змістових модулів**	**лекції**	**практичні**	**семінарські**	**лабораторні**	**самостійна робота**	**індивідуальні завдання**	
Денна	1	2	4	120	2	14	16			90		екзамен
Заочна	41	2	4	120	22	6	2			110		екзамен

Структура змісту навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем навчальних занять	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	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
Теми навчальних занять (назва теми й основні питання)	**Змістовий модуль 1. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НОВА УПРАВЛІНСЬКА ФІЛОСОФІЯ**											
Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління	11	2	2			7	9	1				10
Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства	9	1	1			7	8					10
Тема 3. Етапи стратегічного управління та стратегічне планування	9	1	1			7	8					10
Тема 4. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства	9	1	1			7	9	1				10
Тема 5. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг	9	1	1			7	10	1	1			10
Тема 6. Стратегічний стейкхолдер-менеджмент	11	2	2			7	10	1	1			10
Разом за ЗМ1	58	8	8			42	68	6	2			60
Теми лекційних занять	**Змістовий модуль 2. ВИДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**											
Тема 7. Види стратегічного управління	16	2	2			12	18	1				17
Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства	16	2	2			12	17					17
Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації	16	2	2			12	12	1				12
Тема 10. Необхідність та сутність стратегічного контролю, його основні етапи	14		2			12	12					12
Разом за ЗМ 2	62	6	8			48	54	2				58

Усього годин	120	16	14			90	120	6	2			112

Тематика лекційних занять з переліком питань

№	Назва теми з основними питаннями
1	**Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління** 1. Стратегічне управління як управлінська філософія VUCA/BANI-світу 2. Особливості формування сучасних підходів до стратегічного управління. 3. Сучасні стратегічні підходи: дизайн-мислення у стратегуванні, lean- та agile-стратегії, платформа-стратегії, стратегії сталого розвитку. 4. Характерні риси економічної стратегії. Види стратегій. **5.** Принципи та підходи до формування функціональних стратегій підприємства**:** маркетингова, фінансова, інноваційна, кадрова.
2	**Тема 2-3. Архітектура стратегічного управління: рівні, етапи, цілі та планування** 1. Рівні стратегічного управління та їх взаємозв'язок**:** корпоративний, бізнесовий, функціональний, операційний. **2.** Модель стратегічного управління: логіка та ключові етапи**:** аналіз, цілепокладання, формування стратегії, реалізація, контроль**.** **3.** Формулювання місії та візії підприємства як основи стратегічного планування**:** зміст, вимоги, роль у формуванні стратегічної ідентичності. 4. Стратегічне планування як інструмент досягнення цілей**:** сутність, структура, інструменти, етапи. **5.** Побудова ієрархії стратегічних цілей (дерево цілей): логіка структуризації, критерії ефективності, взаємозв'язки.
3	**Тема 4. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства** 1. Підприємство як відкрита система. 2. Структура та динаміка зовнішнього середовища прямої дії: нові ризики, можливості та залежності. 3. Аналіз середовища непрямої дії: технологічні, екологічні, демографічні та інституційні фактори трансформацій. 4. Інструменти стратегічного аналізу зовнішнього середовища: інтеграція SWOT, PESTEL, SNW, STEEP, VUCA- та BANI-аналітики в умовах турбулентності.
4	**Тема 5. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг** 1. Стратегічні ресурси та стратегічний потенціал підприємства, їх характеристика та методи й показники оцінювання. 2. Типологія конкурентних переваг підприємства: цінова, інноваційна, клієнтська, операційна, репутаційна та інші; критерії оцінювання довготривалості та релевантності. 3. Організаційні здатності (dynamic capabilities) як інтегруюча платформа для розвитку ключових компетенцій, інноваційного потенціалу та адаптивності до змін середовища. 4. Зв'язок між ресурсами, компетенціями та стратегічними можливостями: моделі RBV (Resource-Based View) і DCV
5	**Тема 6. Стратегічний стейкхолдер-менеджмент** 1. Теорія заінтересованих сторін: еволюція підходів до stakeholder capitalism, роль стейкхолдерів у формуванні стратегічної орієнтації організації.

	2. Стейкхолдерський підхід у стратегічному менеджменті: міжсекторальна взаємодія, соціальна відповідальність та ESG-парадигма як основа побудови довготривалих партнерств. 3. Ідентифікація та класифікація стейкхолдерів: типологія (7вплив/інтерес/влада/настрої), аналіз рівня значущості, побудова карт стейкхолдерів (stakeholder mapping, power-interest matrix, salience model). 4. Управління взаємовідносинами з ключовими стейкхолдерами: механізми комунікації, інструменти залучення (engagement tools), цифрові платформи діалогу, стратегія win-win. 5. Стейкхолдери в кризовому управлінні та трансформаційних процесах: моделі адаптивної координації, управління конфліктами інтересів, роль довіри та соціального капіталу.
6	**Тема 7-8. Стратегічне управління в умовах нестабільного середовища: типологія, портфельний аналіз і вибір конкурентних стратегій** 1. Нестабільність зовнішнього середовища як стратегічний виклик 2. Типи стратегічного управління відповідно до зовнішніх умов (директивне, адаптивне, сценарне, проактивне та інноваційне стратегічне управління) 3. Стратегічна гнучкість і синергізм як відповідь на нестабільність. Визначення ступеня синергізму. 4. Портфельний аналіз стратегічних позицій підприємства 5. Генерування конкурентних стратегій та умови їх реалізації. Диверсифікація як стратегія зниження ризиків 6. Вплив організаційної структури, культури та персоналу на реалізацію стратегічного курсу
7	**Тема 9. Стратегічний контроль у процесі стратегічних трансформацій підприємства** 1. Визначення, цілі та значення стратегічного контролю в умовах змін, його роль в забезпеченні зворотного зв'язку та адаптивності стратегій 2. Етапи процесу стратегічного контролю: • встановлення стратегічних орієнтирів і стандартів ефективності • моніторинг реалізації стратегії та оцінка відхилень • аналіз причин відхилень і прийняття коригувальних рішень 3. Стратегічні зміни: завдання, типи та рівні впливу. Алгоритм стратегічних трансформацій: фази за моделями Левіна, Коттера, ADKAR 4.Контроль і оцінка результатів змін: ефективність, сталість, вплив на конкурентну позицію

Тематика практичних занять

№	Назва теми
ТЕМА 1	**Концептуальні засади теорії стратегічного управління** ***Завдання:*** характеризувати суть та передумови розвитку теорії стратегічного управління; описати концепцію стратегічного управління: визначити етапи формування сучасних підходів до визначення стратегічного управління: обґрунтувати суть та характерні риси економічної стратегії. ***Робота над кейсами***

ТЕМА 2	**Рівні прийняття стратегічних рішень та типологія стратегій** ***Завдання:*** *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:* 1. Рівні формування стратегій соціально-економічного розвитку 2. Класифікація стратегій підприємства 3. Принципи формування функціональних стратегій підприємства ***Робота над кейсами***
ТЕМА 3-4	**Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства** *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:* 1. Основні етапи та модель стратегічного управління. 2. Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством 3. Підходи до стратегічного планування. 4. Суть та етапи стратегічного планування. 5. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей ***Робота над кейсами***
ТЕМА 5	**Тема 5.** **Стратегічний стейкхолдер-менеджмент** ***Завдання:*** *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:* 1.Теорія заінтересованих сторін. Стейкхолдерський підхід у менеджменті 2. Ключові стейкхолдери у бізнесі. Карти стейкхолдерів 3. Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами ***Робота над кейсами***
ТЕМА 6	**Стратегічний аналіз середовища підприємства** ***Завдання:*** *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:* 1. Підприємство як відкрита система. Зовнішнє середовище. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища. 2. Значення та структура зовнішнього середовища безпосереднього впливу. 3. Аналіз зовнішнього середовище опосередкованого впливу та його склад. 4. Види стратегічного аналізу (SWOT-, PEST- та SNW-аналіз) ***Робота над кейсами***
ТЕМА 7	**Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг** ***Завдання:*** *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:* 1. Стратегічні ресурси та стратегічний потенціал підприємства, їх характеристика та методи й показники оцінювання. 2. Сутність конкурентної переваги підприємства та фактори, що її визначають. 3. Класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. 4. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій підприємства ***Робота над кейсами***

ТЕМА 8	**Нестабільність зовнішнього середовища та види стратегічного управління** ***Завдання:*** навчитися оцінювати ступінь нестабільності зовнішнього середовища, характеризувати види стратегічного управління підприємством; обґрунтувати роль прогнозування в системі стратегічного управління; зрозуміти особливості управління на засадах методів екстраполяції, моделювання, експертних методів. ***Робота над кейсами***
ТЕМА 9	**Портфельний аналіз та управління стратегічною позицією підприємства** ***Завдання:*** вивчити підходи до оцінювання стратегічної гнучкості підприємства; пояснити концепцію синергізму та методи визначення ступеня синергізму; охарактеризувати методи діагностики «портфеля» підприємства на основі матричного аналізу. ***Робота над кейсами***
ТЕМА 9	**Генерування стратегій та умови їх реалізації** ***Завдання:*** охарактеризувати особливості п'яти загальних стратегій конкуренції; пояснити суть стратегії диверсифікації, її характеристики; обґрунтувати умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом підприємства. ***Робота над кейсами***
ТЕМА 10	**Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві** ***Завдання:*** визначити необхідність та сутність стратегічного контролю, його основні етапи; обґрунтувати завдання та рівні стратегічних змін, типи стратегічних змін; показати на прикладах необхідність та можливості впровадження стратегічних змін в організації ***Робота над кейсами***

Індивідуальні науково-дослідні завдання (ІНДЗ)

№	Індивідуальні завдання до тем
1	**ІНДЗ:** Проведення стратегічного аналізу (SWOT-, PEST-, SNW-) господарської діяльності підприємства
2	Захист виконаного завдання з його презентацією

Тематика для виконання індивідуальних завдань

Тема 1

1. Провідна ідея концепції стратегічного управління у XXI ст.
2. Чинники, що зумовлюють новий зміст концепції стратегічного управління.
3. Основні сучасні напрями та принципи сучасного стратегічного управління.
4. Становлення механізму стратегічного управління на підприємствах України. Проблеми стратегічного управління на підприємствах України.

Тема 2

1. Еволюція поняття стратегії.
2. Етапи розвитку підприємства у межах стратегічної моделі.
3. Ієрархія стратегій підприємства (за А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом).
4. Концепції стратегії підприємства: філософська і організаційно-управлінська.
5. Характеристика підходів до розробки стратегій.

Тема 3

6. Джерела інформації для опрацювання моделі корпоративної стратегії.

7. Теорія ігор як метод опрацювання моделі корпоративної стратегії.
8. Результати діагностики як основа визначення можливих стратегій розвитку підприємства.

Тема 4

1. Системний аналіз як основа декомпонування цілей економічної системи.
2. Послідовні аспекти декомпонування стратегічної мети економічної системи.
3. Підходи до декомпонування корпоративної стратегії підприємства.
4. Етапи декомпонування стратегії підприємства.
5. Типи програм декомпонування стратегії підприємства.
6. Основні методи здійснення декомпонування стратегії підприємства.

Тема 5

1. Основні показники і методи, використовувані для оцінки сильних і слабких сторін підприємства.
2. Завдання створення стратегічної бази підприємства.

Тема 6

1. Класифікація внутрішньовиробничих резервів підприємства.
2. Принципи діагностики стану підприємства у конкурентному середовищі.
3. Використання методологічних концепцій функціонального аналізу.

Тема 7-8

1. Правила вибору стратегії за умов ризику (за І.Ансоффом).
2. Поняття та форми диверсифікації.
3. Диверсифікація як інструмент використання переваг підприємства.
4. Диверсифікація як організаційно-економічний чинник зростання ефективності виробництва.

Тема 9

1. Аспекти, що визначають необхідність стратегій зовнішнього середовища.
2. Етапи процесу формування стратегії зовнішнього розвитку.
3. Типи стратегій зовнішнього розвитку.
4. Критерії механізму створення корпоративної стратегії.
5. Етапи опрацювання моделі корпоративної стратегії.

Тема 10

1. Методичні підходи щодо формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства.
2. Стратегічні альтернативи. Ранжування стратегічних проблем підприємства.
3. Сутність поняття “портфель”. Способи утворення портфелів.
4. Діловий комплексний аналіз (PIMS).
5. Чинники привабливості ринку та стратегічного стану бізнесу.
6. Сценарій в опрацюванні моделі корпоративної стратегії.

* ІНДЗ – для змістового модуля, або в цілому для навчальної дисципліни за рішенням кафедри (викладача).

Критерії оцінювання ІНДЗ «Стратегічний аналіз (SWOT-, PEST-, SNW-) господарської діяльності підприємства»

Рівень виконання	**Кількість балів**	**Характеристика**
Високий рівень	18–20	Робота є аналітично цілісною, містить обґрунтований PEST-, SNW- і SWOT-аналіз, базується на достовірних джерелах, має чіткі стратегічні висновки та практично значущі пропозиції.
Достатній рівень	15–17	Основні види стратегічного аналізу виконано правильно, але окремі висновки недостатньо глибоко обґрунтовані

		або не всі чинники повністю пов'язані зі стратегічними рішеннями.
Середній рівень	11–14	Робота загалом відповідає темі, однак аналіз має описовий характер, окремі елементи PEST-, SNW- або SWOT-аналізу подані поверхово, стратегічні висновки частково формальні.
Низький рівень	6–10	Робота містить суттєві недоліки: неповний аналіз, слабкий зв'язок між чинниками середовища і висновками, обмежене використання джерел, недостатня аргументація пропозицій.
Незадовільний рівень	0–5	Завдання виконано фрагментарно або формально, відсутній один чи кілька обов'язкових видів аналізу, немає обґрунтованих висновків, робота не відповідає вимогам академічної доброчесності або темі ІНДЗ.

Завдання до самостійної роботи

Самостійна робота студентів з дисципліни «Стратегічний менеджмент» спрямована на узагальнення, засвоєння і закріплення знань та включає такі види робіт як опрацювання лекційного матеріалу, рекомендованої літератури, підготовку до практичних занять, розгляд питань, які виносились на самостійне вивчення, вирішення практичних ситуацій, підготовку та презентацію кейсових завдань до відповідних тем дисципліни.

№	Завдання до самостійної роботи	Кількість годин
ТЕМА 1	**Концептуальні засади теорії стратегічного управління** *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:* 1. Суть та передумови розвитку теорії стратегічного управління. Концепція стратегічного управління. 2. Формування сучасних підходів до визначення стратегічного управління. 3. Характерні риси економічної стратегії	**10**
ТЕМА 2	**Рівні прийняття стратегічних рішень та типологія стратегій** *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:* 4. Рівні формування стратегій соціально-економічного розвитку 5. Класифікація стратегій підприємства 6. Принципи формування функціональних стратегій підприємства	**10**
ТЕМА 3	**Етапи стратегічного управління та стратегічне планування** *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:* 1. Основні етапи та модель стратегічного управління. 2. Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством 3. Підходи до стратегічного планування. 4. Суть та етапи стратегічного планування. 5. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей	**10**

ТЕМА 4	**Стратегічний аналіз середовища підприємства** *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:* 5. Підприємство як відкрита система. Зовнішнє середовище. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища. 6. Значення та структура зовнішнього середовища безпосереднього впливу. 7. Аналіз зовнішнього середовище опосередкованого впливу та його склад. 8. Види стратегічного аналізу (SWOT-, PEST- та SNW-аналіз)	**10**
ТЕМА 5	**Стратегічний стейкхолдер-менеджмент** *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:* 1.Теорія заінтересованих сторін. Стейкхолдерський підхід у менеджменті 2. Ключові стейкхолдери у бізнесі. Карти стейкхолдерів 3. Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами	**10**
ТЕМА 6	**Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг** *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:* 5. Стратегічні ресурси та стратегічний потенціал підприємства, їх характеристика та методи й показники оцінювання. 6. Сутність конкурентної переваги підприємства та фактори, що її визначають. 7. Класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. 8. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій підприємства	**10**
ТЕМА 7	**Нестабільність зовнішнього середовища та види стратегічного управління** *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:* 1. Оцінка ступеня нестабільності зовнішнього середовища 2. Види стратегічного управління підприємством. 3. Прогнозування в системі стратегічного управління. 4. Управління на засадах методів екстраполяції; моделювання, експертних методів .	**12**
ТЕМА 8	**Портфельний аналіз та управління стратегічною позицією підприємства** *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:* 1. Оцінка стратегічної гнучкості підприємства. Концепція синергізму. 2. Визначення ступеня синергізму. 3. Діагностика «портфеля» підприємства на основі матричного аналізу.	**12**
ТЕМА 9	**Генерування стратегій та умови їх реалізації** *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:* 1. П'ять загальних стратегій конкуренції. 2. Стратегії диверсифікації, їх характеристика. 3. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом підприємства.	**17**

ТЕМА 10	**Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві** *Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:* 1. Необхідність та сутність стратегічного контролю, його основні етапи 2. Завдання та рівні стратегічних змін. Типи стратегічних змін 3. Впровадження стратегічних змін в організації	**17**

Методи навчання*:*

вербальні методи (лекція, бесіда, пояснення, розповідь тощо); пояснювально-ілюстративні методи; ситуаційні завдання; робота з інформаційними ресурсами: з навчально-методичною, науковою, нормативною літературою та інтернет-ресурсами; самостійна робота над індивідуальним завданням або за програмою навчальної дисципліни; дистанційне навчання з використанням відповідних онлайн-платформ.

Система контролю та оцінювання

Методи контролю. Навчальний матеріал розподілено за 2-ма модулями. Максимальна оцінка за кожний модуль складає 30 балів. Ще 40 балів студент може отримати на іспиті.

Формами поточного контролю є усна чи письмова (тестування, есе, фіксований виступ, творча робота, наукова публікація з проблем стратегічного управління) відповідь студента, звіт та презентація матеріалів зі стратегічного аналізу підприємства чи організації, на прикладі яких виконується магістерська робота. Формою підсумкового контролю є екзамен.

Форми контролю: усний та письмовий контроль**,** тестовий контроль, презентація результатів виконання індивідуальних завдань (творчих, розрахункових, аналітичних); презентація результатів виконання командних завдань; захист бізнес-кейсів, проєктів; ділові ігри; аналітичні звіти; розв’язування практичних ситуацій; тестування.

Критерії оцінювання поточного та підсумкового контролю

Оцінювання знань студента на екзамені, під час практичних занять та виконання індивідуальних завдань проводиться за такими критеріями:

- розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології стратегічного управління для розв’язання проблем, що розглядаються;
- рівень знань з теорії дисципліни та понятійно-категоріального апарату, термінології, поняття і принципи предметної області навчальної дисципліни.
- повнота розкриття питання; уміння чітко формулювати визначення понять/термінів й пояснювати їх; здатність аргументувати відповідь; аналітичні міркування, порівняння, формулювання висновків; логічна послідовність, культура мови; емоційність та вміння переконувати.
- ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;

- вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, проведенні стратегічного аналізу, розв'язанні задач, проведенні розрахунків у процесі виконання індивідуальних завдань;
- застосування аналітичних підходів;
- здатність проводити критичну та незалежну оцінку певних проблемних питань, бачити слабкі й сильні сторони організації, обґрунтовувати можливості і загрози, що існують у зовнішньому середовищі організації;
- вміння пояснювати альтернативні погляди та наявність власної точки зору, позиції на певне проблемне питання;
- якість і чіткість викладення міркувань;
- обґрунтованість висновків щодо розробки стратегії розвитку досліджуваного підприємства (організації).

Дедлайни та перескладання. Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання модулів відбувається з дозволу деканату за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний, участь у конференції, студентській олімпіаді).

Академічна доброчесність. Здобувачі вищої освіти самостійно виконують навчальні завдання, завдання поточного та підсумкового контролю результатів навчання.

Обов'язковим є посилання на джерела інформації в разі використання ідей, розробок, тверджень.

Відвідування занять. Відвідування занять є обов'язковою умовою виконання навчального плану дисципліни. Форми навчання визначені затвердженим графіком освітнього процесу Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича.

Підсумковий контроль знань та компетентностей студентів з навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення заліку, завданням якого є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання накопичених знань, вміння формулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо.

Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне оцінювання (*аудиторна та самостійна робота*)										Кількість балів (екзамен)	Сумарна к-ть балів
Змістовий модуль 1					Змістовий модуль 2						
Т1	Т2	Т3	Т4	Т5	Т6	Т7	Т8	Т9	Т10	40	100
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6		

Т1, Т2 ... Т10 – теми змістових модулів.

Кількість балів за різні види виконаних завдань визначається за такими критеріями:

6 балів - студент повно й аргументовано розкриває теоретичне питання, правильно використовує поняття та інструменти стратегічного аналізу, якісно

виконує практичне завдання, формулює обґрунтовані висновки й рекомендації, активно бере участь в обговоренні.

5 балів - студент добре володіє матеріалом, загалом правильно виконує практичне завдання, робить логічні висновки, але окремі положення потребують уточнення або глибшого обґрунтування.

4 бали - студент розуміє основний зміст теми, виконує завдання за запропонованим алгоритмом, однак відповідь є переважно описовою, аналіз недостатньо глибокий, висновки сформульовані загально.

3 бали - студент фрагментарно володіє матеріалом, допускає окремі змістові помилки, практичне завдання виконує частково, висновки недостатньо аргументовані.

2 бали - студент демонструє слабке розуміння теми, плутає основні поняття, практичне завдання виконує з істотними помилками, не може самостійно пояснити результати аналізу.

1 бал - студент має мінімальне уявлення про тему, дає неточні або дуже короткі відповіді, практичне завдання виконує формально.

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Оцінка за національною шкалою	**Оцінка за шкалою ECTS**	
	Оцінка (бали)	**Пояснення за розширеною шкалою**
Відмінно	A (90-100)	відмінно
Добре	B (80-89)	дуже добре
	C (70-79)	добре
Задовільно	D (60-69)	задовільно
	E (50-59)	достатньо
Незадовільно	FX (35-49)	(незадовільно) з можливістю повторного складання
	F (1-34)	(незадовільно) з обов'язковим повторним курсом

Перелік питань для самоконтролю та підсумкового контролю навчальних досягнень студентів

1. Поясніть, як здійснюється діагностика стану підприємства в конкурентному середовищі (аналіз внутрішнього середовища підприємства, порівняльна оцінка діяльності підприємства з конкурентами, портфельний аналіз)
2. Поясніть підходи до аналізу людських ресурсів та ресурсів організаційної структури підприємства
3. Дайте характеристику п’яти основних конкурентних стратегій:

- Стратегія лідерства у витратах;
- Стратегія широкої диференціації;
- Стратегія оптимальних витрат;
- Сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші;

- Сфокусована стратегія диференціації

4. Охарактеризуйте середовище прямого та непрямого впливу на підприємство. Поясніть значення та структуру зовнішнього середовища безпосереднього впливу
5. Визначте функції та охарактеризуйте модель стратегічного управління. Порівняйте стратегічне та оперативне управління, стратегічне планування та стратегічне управління
6. Визначте поняття "портфель підприємства" у стратегічному управлінні та мету його розробки
7. Визначте функції та охарактеризуйте модель стратегічного управління. Порівняйте стратегічне та оперативне управління, стратегічне планування та стратегічне управління
8. Визначте поняття "портфель підприємства" у стратегічному управлінні та мету його розробки
9. Визначте поняття конкурентної переваги підприємства та фактори, що її визначають. Поясніть життєвий цикл конкурентної переваги, його етапи
10. Поясніть сутність "сильних" і "слабких" сигналів зовнішнього середовища та їх значення в процесі стратегічного управління підприємством
11. Охарактеризуйте стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття
12. Наведіть приклади основних характеристик конкурентних переваг підприємства
13. Здійсніть порівняльний аналіз стратегічного управління з іншими науковими підходами до управління підприємствами
14. Покажіть, як оцінюється стратегічна гнучкість підприємства. Визначте суть концепції синергізму
15. Поясніть специфічні принципи сучасного стратегічного управління: соціальної відповідальності за виконання місії перед суспільством; інноваційності, екогармонійності, економічності, емерджентності
16. Визначте суть і основні елементи стратегії управління персоналом, структуру стратегічної програми розвитку персоналу
17. Покажіть еволюцію пріоритетів у розвитку менеджменту: стратегічне планування, стратегічне управління, стратегічний менеджмент (до 5 балів).
18. Визначте суть та типи синергізму, джерела досягнення синергії. Покажіть як оцінюється ступінь синергізму. Порівняйте гнучкість і синергізм (до 5 балів).
19. Поясніть причини та умови виникнення стратегічного менеджменту
20. Охарактеризуйте види стратегічного управління фірмою в умовах нестабільності: довгострокове планування або управління на основі екстраполяції; стратегічне планування; управління шляхом вибору стратегічних позицій; управління шляхом ранжирування стратегічних завдань
21. Охарактеризуйте підсистеми стратегічного управління: стратегічне планування, реалізація стратегій, організація забезпечення стратегічного управління

22. Охарактеризуйте організаційні здатності як необхідну базу розвитку ресурсів та компетенцій підприємства (до 10 балів

23. Визначте мету та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства в ринкових умовах господарювання.

24. Наведіть методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Поясніть причини розривів між стратегічними цілями та потенціалом підприємства.

25. Наведіть приклади визначення специфіки загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства.

26. Охарактеризуйте систему надзвичайних заходів при виникненні несподіваних завдань стратегічного характеру

27. Поясніть сутність матриці “Дженерал–Електрік” – “Мак-Кензі” та принципи оцінки привабливості СЗГ для її побудови. Дайте характеристику дев’яти типових конкурентних стратегій матриці “Дженерал - Електрік” – “Мак-Кензі”

28. Визначте особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності.

29. Поясніть суть, види, та методику аналізу стратегічних ресурсів підприємства. Охарактеризуйте стратегічний потенціал підприємства, його складові

30. Поясніть, як відбувається оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії.

31. Поясніть принципи структурного аналізу стратегічних ресурсів: комплексність, співставимість, динамічність

32. Охарактеризуйте управління на засадах гнучких екстрених рішень: управління шляхом реструктурування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок.

33. Поясніть види стратегічного аналізу (SWOT-, PEST- та SNW-аналіз)

34. Назвіть елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток.

35. Покажіть, як оцінюється стратегічна гнучкість підприємства. Визначте суть концепції синергізму

36. Наведіть приклади використання теорії стратегічного управління у процесі розвитку українських підприємств в ринкових умовах господарювання.

37. Охарактеризуйте ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні підприємством.

38. Визначте фактори, що впливають на вибір стратегічних цілей та особливості формування системи стратегічних цілей і завдань.

39. Визначте суть та типи синергізму, джерела досягнення синергії. Покажіть як оцінюється ступінь синергізму. Порівняйте гнучкість і синергізм

40. Поясніть причини та умови виникнення стратегічного менеджменту

41. Охарактеризуйте види стратегічного управління фірмою в умовах нестабільності: довгострокове планування або управління на основі

екстраполяції; стратегічне планування; управління шляхом вибору стратегічних позицій; управління шляхом ранжирування стратегічних завдань

42. Обґрунтуйте сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили підприємства

43. Визначте детермінанти конкурентної переваги країни.„Національний ромб". Поясніть можливі причини втрати конкурентоспроможності

44. Поясніть принципи структурно-функціональної побудови системи стратегічного управління

45. Охарактеризуйте продуктово-маркетингову стратегію (основні позиції)

46. Визначте необхідність та роль місії у функціонуванні підприємства, загальні вимоги до змісту місії та її формулювання

47. Охарактеризуйте управління на засадах гнучких екстрених рішень: управління шляхом реструктурування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок

48. Поясніть алгоритм аналізу можливості прийняття місії з урахуванням перспектив її реалізації

49. Суть стратегічних перетворень та визначення їх рівня: стратегія, що триває; рутинні стратегічні зміни; обмежені зміни; радикальні стратегічні перетворення; зміна напрямку руху.

50. Поясніть принципи аналізу конкуренції в галузі. модель п'яти сил конкуренції за М.Портером

51. Поясніть механізм використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та ін.) у процесі генерування стратегій підприємства.

52. Визначте фактори, що сприяють зростанню конкурентоспроможності економіки країни, та показники конкурентоспроможності національної економіки.

53. Охарактеризуйте критерії та показники ефективності стратегій

54. Поясніть принципи формування сучасних підходів до визначення стратегічного управління

55. Поясніть, як відбувається стратегічна сегментація зовнішнього середовища підприємства, параметри для виділення СЗГ, як здійснюється вибір позиції в конкуренції

56. Дайте характеристику факторів віддаленого середовища (технологія, стан економіки; соціокультурні фактори; політичні фактори; правові фактори; природне середовище, міжнародні фактори; закони та державне регулювання

57. Покажіть, як здійснюється оцінка ступеня нестабільності зовнішнього середовища за допомогою шкали Ансоффа.

58. Визначте особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності.

59. Визначте суть та види стратегії диверсифікації .

60. Здійсніть порівняльний аналіз стратегічного управління з іншими науковими підходами до управління підприємствами .

Зарахування результатів неформальної освіти

У ЧНУ можуть бути Зарахування результатів неформального навчання регламентується «Положенням про взаємодію формальної та неформальної освіти, визнання результатів навчання (здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти у системі формальної освіти)» Чернівецького національного університету, затвердженим рішенням Вченої ради від 28 березня 2022 року (наказ ректора №109) та оновленим протоколом № 16 від 25 листопада 2024 року.

Результатом неформальної освіти можуть бут визнані результати професійних курсів, тренінгів, семінарів, вебінарів, конференцій та майстер-класів, якщо їх тематика, обсяг і зміст відповідають результатам навчання освітньої програми. Також можливе зарахування частин освітніх компонентів - окремих тем чи розділів - за умови відповідності програмним результатам дисципліни.

Процедура їх зарахування передбачає подання заяви, декларації та сертифікатів із зазначенням годин/кредитів та контенту, після чого предметна комісія університету оцінює відповідність результатів неформального навчання результатам освітньої програми через співбесіди, тестування або демонстрацію практичних навичок. Можливе повне або часткове зарахування: при повному визнанні - зарахування як освітнього компоненту з кредитами ECTS, при частковому - окремих складових дисципліни або вибіркових компонентів, відповідно до встановлених обмежень (до 25 % курсу).

Політика академічної доброчесності

Дотримання політики щодо академічної доброчесності учасниками освітнього процесу при вивченні освітнього компонента регламентовано чинними документами ЧНУ:

«Кодекс академічної доброчесності та етики Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича» https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/kodeks-akademichnoi-dobrochesnosti-ta-etyky-chernivetskoho-natsionalnoho-universytetu-imeni-yuriia-fedkovycha/

«Положенням про виявлення та запобігання академічного плагіату у Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича» https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/polozhennia-pro-vyiavlennia-ta-zapobihannia-akademichnomu-plahiatu-u-chernivetskomu-natsionalnomu-universyteti-imeni-yuriia-fedkovycha/

«Політика використання штучного інтелекту в Чернівецькому національному університету імені Юрія Федьковича» https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/polityka-vykorystannia-shtuchnoho-intelektu-v-chernivetskomu-natsionalnomu-universyteti-imeni-yuriia-fedkovycha-zi-zminamy-zatverdzhenymy-vchenoiu-radoiu-chnu-imeni-yuriia-fedkovycha/

Використання здобувачами освіти інструментів штучного інтелекту (ШІ) під час виконання навчальних завдань:

допускається за умови дотримання принципів академічної доброчесності (здобувач освіти несе відповідальність за зміст, достовірність і результати поданої роботи, а у разі використання ШІ зобов'язаний зазначити факт і спосіб його застосування);

не допускається використання ШІ як заміни самостійного виконання завдань або з метою порушення вимог академічної доброчесності;

додаткові обмеження чи вимоги щодо використання ШІ *можуть визначатися* викладачем в освітньому процесі для конкретних видів навчальної діяльності відповідно до особливостей дисципліни.

У процесі вивчення навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» здобувачі вищої освіти можуть використовувати інструменти штучного інтелекту як допоміжний засіб для пошуку ідей, структурування інформації, попереднього аналізу управлінських ситуацій, формування альтернатив стратегічного вибору, підготовки запитань для дискусії, самоперевірки розуміння навчального матеріалу, удосконалення логіки викладу та мовного редагування власних текстів.

Використання ШІ не замінює самостійної аналітичної, дослідницької та творчої роботи здобувача. Остаточні висновки, стратегічні рішення, обґрунтування управлінських альтернатив, інтерпретація результатів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації, формулювання місії, бачення, стратегічних цілей, SWOT-, PESTEL-, стейкхолдерського та конкурентного аналізу мають бути результатом особистої роботи здобувача.

Допускається використання інструментів ШІ для таких видів діяльності: уточнення змісту понять стратегічного менеджменту; підготовка порівняльних таблиць; генерування попередніх варіантів структури відповіді, презентації або аналітичної записки; формулювання можливих стратегічних альтернатив; моделювання управлінських ситуацій; перевірка логічної послідовності аргументації; мовне редагування тексту. Не допускається подання згенерованого ШІ тексту, таблиць, висновків, розрахунків або презентацій як повністю самостійно виконаної роботи без критичного опрацювання, перевірки джерел і належного зазначення факту використання такого інструменту.

У разі використання ШІ під час підготовки індивідуальних завдань, есе, кейс-аналізів, презентацій або інших оцінюваних робіт здобувач повинен зазначити це в кінці роботи у примітці із вказівкою назви інструменту, мети його використання та характеру виконаних за його допомогою дій. Наприклад: «Під час підготовки роботи було використано ChatGPT для попереднього структурування матеріалу та мовного редагування тексту. Аналітичні висновки, добір джерел і підсумкове обґрунтування стратегічних рішень виконані автором самостійно».

Рекомендована література

Основна

1. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент: аналіз економіки та управління організаціями. Курс лекцій. Чернівці. ЧНУ, 2026. 274 с.

2. Галушка З.І.,Лусте О.О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика. Навчальний посібник. Чернівці. ЧНУ, 2026. 340 с.
3. Менеджмент і адміністрування : підручник для магістрів / Колектив авторів: д.е.н., проф. Галушка З.І., д.е.н., доц. Антохов А.А., к.е.н., доц. Запухляк В.М.; к.е.н., доцент Сторощук Б.Д., к.е.н., доц.Терлецька Ю.О., https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3213/Менеджмент%20для%20магістрів%20Галушка%2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
4. Стратегічний SWOT-аналіз зовнішнього середовища організації. Методичні рекомендації. Укладачі: Галушка З.І., Лусте О.О., Грунтковський В.Ю. Чернівці. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. 2021.
5. Ігнатьєва І.А. Стратегічний менеджмент. Підручник. К.: Каравела, 2019. 464 с.
6. Стратегічне управління/ І. Токмакова, В. Дикань, В. Зубенко та ін. Центр навчальної літератури. 2019. 272 с.
7. Галушка З.І. Ключові стейкхолдери освітніх програм: ідентифікація інтересів та стратегії взаємодії. «ScientificWorldJournal» 2023. Випуск №18 (2). С.157-164. DOI: 10.30888/2663-5712.2023-18-02-027.
8. Галушка З.І. Невизначеність як економічна категорія та як середовище функціонування бізнесу. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2023. No1 (65). С.26-32. https://economics.net.ua/files/archive/2023/No1/26.pdf. DOI: 10.15276/ETR.01.2023.3. DOI: 10.5281/zenodo.7834244.
9. Галушка З.І. Невизначеність бізнес-середовища: проблеми та можливості пристосування. "Modern systems of science and education in the USA, EU and other countries '2023" 16 on January 25, 2023. С.68-70. https://www.proconference.org/index.php/usc/article/view/usc16-01-006 DOI: https://doi.org/10.30888/2709-2267.2023-16-01-006
10. Галушка З.І. Як формувати стратегії в умовах невизначеності? **«Modern Economics»** 2024. № 44. https://modecon.mnau.edu.ua/services/#cost https://modecon.mnau.edu.ua
11. Галушка З.І. Трансформація підходів та інструментів стратегічного дослідження умов сталого економічного розвитку. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. №2 https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/item/e241ebec-1ae8-449d-9563-1bdf3e0c1abc/Halushka%20Z.pdf?sequence=1

Додаткова (допоміжна)

1. Aaker, D. Strategic Market Management. 2002. 544 p.2002. 544 с.
2. Ackoff, R. Planning the Future of the Corporation. 1985. 325 с.
3. Ansoff, I. New Corporate Strategy.1999. 416 с.
4. Ansoff, I. Strategic Management. 1989. 519 с.
5. Visscher, H. Management in Firm Divisions (Entrepreneurship and Coordination in a Decentralized Company)., 2000. 272 с.
6. Grünig, R., Hekner, F., Choise, A. Methods for Identifying Strategic Success Factors. Problems of Theory and Practice of Management.1996. № 6. С. 84-89.
7. Drucker, Peter F. The Tasks of Management in the 21st Century. 2000. 272 с.

8. Koontz, G., O'Donnell, C. Management: A Systems and Situational Analysis of Managerial Functions. 1981. 495 с.
9. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. The Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management.
10. Mintzberg, H., Quinn, J.B., Ghoshal, S. The Strategy Process., 2001. 688 с.
11. Porter, M. International Competition: Competitive Advantages of Nations, 1993. 896 с.
12. Porter, Michael E. Competitive Strategy.1998. 390 с.
13. The Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management / Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J.2016. 365 с. URL: http://znanium.com/catalog/product/925066
14. Hornby, U., Gammie, B., Wall, S. Economics for Managers.1999. 535 с.

Інформаційні ресурси

1. Стратегія розвитку Чернівецької області на період до 2027 року, план заходів на 2025–2027 роки та моніторингові звіти про її реалізацію. Чернівецька обласна військова адміністрація. URL: https://bukoda.gov.ua/documents/strategiya-rovzitku-oblasti.

2. Чернівці 2030: Інтегрована концепція розвитку міста, затверджена рішенням Чернівецької міської ради від 20 червня 2019 р. № 1728. URL: офіційний текст концепції, сторінка «Стратегія 2030».

3. Про схвалення Плану України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2024 р. № 244-р, зі змінами. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/244-2024-р.

4. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/722/2019.

5. Національна платформа звітування за Цілями сталого розвитку. Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/uk/pages/tsili-staloho-rozvytku-tssr.

6. Офіційний вебсайт Державної служби статистики України. URL: https://stat.gov.ua/uk.

7. Офіційний вебсайт Національного банку України: статистика, інфляційні звіти, макроекономічні прогнози, опитування керівників підприємств і оцінювання ділових очікувань. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic.

8. Офіційний вебсайт Державної установи «Інститут економіки та прогнозування НАН України»: монографії, наукові доповіді, секторальні та макроекономічні прогнози. URL: https://ief.org.ua.

9. Офіційний вебсайт Національного інституту стратегічних досліджень: аналітичні доповіді, стратегічні оцінки та матеріали з питань економічної безпеки, регіонального розвитку, європейської інтеграції й повоєнного відновлення. URL: https://niss.gov.ua.

10. Міжнародний валютний фонд: база даних, «Перспективи розвитку світової економіки», огляди фінансової стабільності та матеріали щодо України. URL: https://www.imf.org/en/home, портал даних МВФ.

11. Світовий банк: відкриті дані та аналітичні інструменти для оцінювання економічного середовища, інституційного розвитку, людського капіталу й конкурентоспроможності країн. URL: https://data.worldbank.org. Платформа поступово інтегрується з новим ресурсом Data360.

12. Всесвітній економічний форум. «Звіт про глобальні ризики 2026». URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026. Звіт охоплює ризики поточного періоду, середньострокового горизонту до 2028 року та довгострокового горизонту до 2036 року, тому є актуальним для тем стратегічного аналізу, сценарного планування та ризик-менеджменту.

13. *Strategic Management Journal*. Офіційний журнал Strategic Management Society. URL: https://sms.onlinelibrary.wiley.com/journal/10970266. Це профільне рецензоване видання, у якому публікуються сучасні теоретичні й емпіричні дослідження стратегічного менеджменту.

14. *Long Range Planning*. Міжнародний науковий журнал зі стратегічного менеджменту. URL: https://www.sciencedirect.com/journal/long-range-planning.

15. *Harvard Business Review. Strategy*. Аналітичні матеріали, управлінські кейси та дослідження зі стратегії, стратегічного лідерства, інновацій і трансформації бізнесу. URL: https://hbr.org/topic/subject/strategy.