

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ



**СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

робоча програма навчальної дисципліни

Галузь знань **07 Управління та адміністрування**  
Спеціальність **073 Менеджмент**  
Освітній рівень **перший (бакалаврський)**  
Освітня програма **Менеджмент організацій і адміністрування**

Вид дисципліни  
Мова викладання, навчання та оцінювання

**базова**  
**українська**

Завідувач кафедри менеджменту,  
логістики та економіки

*Ястремська О.М.*  
Ястремська О.М.

Харків  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
2019

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

на засіданні кафедри менеджменту, логістики та економіки  
Протокол № 1 від 21.08.2019 р.

Розробник:

д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту, логістики та економіки  
О.М. Ястремська

**Лист оновлення та перезатвердження  
робочої програми навчальної дисципліни**

Навчальний рік	Дата засідання кафедри – розробника РПНД	Номер протоколу	Підпис завідувача кафедри

## 1. ВСТУП

Стратегічний менеджмент є одним з актуальних видів менеджменту, здобутки якого дозволяють менеджерам формувати й реалізовувати стратегії життєдіяльності підприємства, визначати спрямованість розвитку підприємств у довгостроковій перспективі.

**Анотація навчальної дисципліни.** У сучасних умовах розвитку економіки України особливого значення набуває проблема досягнення підприємством стабільного положення на ринку, зміцнення його конкурентних позицій. Її рішення вимагає застосування нової системи управління, здатної до інноваційної, конкурентної і підприємницької реакції на зміну в зовнішньому середовищі, що дозволяє керувати цими змінами на основі наукових методів їхнього передбачення, регулювання, пристосування до цілей підприємства. Такою системою є стратегічний менеджмент, що включає розробку і реалізацію стратегії організації, а також управління процесом вирішення стратегічних проблем.

**Мета дисципліни** полягає у оволодінні студентами компетентностями, які дозволять забезпечувати підприємства за місцями їх роботи конкурентними перевагами в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Дисципліна спрямована на пошук і реалізацію пріоритетів розвитку організації, підвищення її потенціалу, ступеня "вміння" адаптуватися до наявних умов.

Курс	4	
Семестр	1	
Кількість кредитів ECTS	5	
Аудиторні навчальні заняття	лекції	34
	семінарські, практичні	40
	лабораторні	X
Самостійна робота		76
Форма підсумкового контролю	залік	

### Структурно-логічна схема вивчення навчальної дисципліни:

Попередні дисципліни	Наступні дисципліни
Менеджмент	Самоменеджмент
Економіка підприємства	Управління інноваціями
Теорія управління	Управління людськими ресурсами
Фінанси	Проектний менеджмент
Планування та організація діяльності підприємства	

### 1. Компетентності та результати навчання за дисципліною:

Компетентності	Результати навчання
Визначати стратегічну позицію підприємства на основі результатів аналізу основних показників господарювання	Визначення стратегічних переваг підприємства у внутрішньому і зовнішньому середовищі
Обґрунтовувати стратегічний набір підприємства	Обґрунтування загальних, конкурентних, функціональних, ресурсних та продуктових стратегій підприємства

Визначати доцільну організаційну структуру, яка здатна підтримувати реалізацію стратегії	Формувати організаційну структуру, адекватну сформованому стратегічному набору
Умотивувати персонал до формування і реалізації стратегічного набору	Досягнення високої умотивованості персоналу до участі у стратегічному управлінні підприємством.

## 2. Програма навчальної дисципліни

### Змістовий модуль 1. Основні поняття стратегічного управління

**Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного менеджменту.** Передумови розвитку теорії стратегічного управління. Ключові гіпотези стратегічного менеджменту; залежності від зовнішнього середовища; відповідності; стратегії, здібності та діяльності; багатоелементності; збалансованості. Досвід та проблеми використання теорії стратегічного менеджменту в процесі розвитку українських підприємств в ринкових умовах господарювання.

**Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства.** Передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством. Стратегії підприємств різних галузей. Еталонні стратегії розвитку підприємства та стратегії його організаційного розвитку. Стратегії підприємств на іноземних ринках.

**Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства.** Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії. Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей. Формування системи стратегічних цілей і завдань. Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства.

### Змістовий модуль 2. Основні функції та етапи стратегічного управління підприємством.

**Тема 4. Стратегічне планування.** Принципи стратегічного планування. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві. Процес стратегічного планування. Характеристика етапу цілеутворення. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.

**Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства.** Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень. Типи зовнішнього середовища підприємства: змінне або нестабільне; вороже; різноманітне; технічно складне. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства. Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні підприємством. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища підприємства. Стратегічний аналіз

галузевого середовища підприємства. Визначення ключових факторів успіху (КФУ) підприємства залежно від специфіки галузевого середовища.

### **Тема 6. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг**

Поняття «стратегічний потенціал підприємства». Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток. Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Розриви між стратегічними цілями та потенціалом підприємства. Особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. Ресурси та компетенції, як носії конкурентних переваг підприємства. Характеристика ключових компетенцій підприємства та методи їх ідентифікації.

**Тема 7. Види стратегічного менеджменту.** Девіантний та превентивний характер системи управління. Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації. Поняття «сильних» і «слабких» сигналів зовнішнього середовища в процесі стратегічного управління підприємством. Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін. Управління на засадах гнучких екстрених рішень: управління шляхом реструктурування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок.

### **Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства.**

Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки. Сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили підприємства. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ); поняття та характеристика. Привабливість СЗГ та її оцінювання. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм СЗГ. Використання матриць «Бостонської консультативної групи», «МакКінзі» та інших для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку дій на ринку.

### **Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації**

Критерії вибору стратегічних альтернатив. Використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та ін.) у процесі генерування стратегій підприємства. Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом підприємства. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії підприємства. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.

**Тема 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві.** Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства в ринкових умовах господарювання. Методи оцінювання обраних підприємством стратегій. Критерії та показники ефективності стратегій. Агенти змін, їх навички та основні завдання. Налагодження зворотного зв'язку в процесі стратегічного управління. Підготовка агентів змін середньої ланки. Шляхи подолання стереотипів, що загрожують змінам. Ментальні моделі агентів стратегічних змін.

## **3. Порядок оцінювання результатів навчання**

Система оцінювання сформованих компетентностей у студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, семінарські, практичні заняття, а також виконання самостійної роботи. Оцінювання

сформованих компетентностей у студентів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою. Відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця, контрольні заходи включають:

поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних, семінарських занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 100 балів; мінімальна сума, що дозволяє студенту скласти залік – 60 балів);

підсумковий/семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового диференційованого заліку, відповідно до графіку навчального процесу, оцінка за яким накопичується протягом семестрових занять.

Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів. Оцінювання знань студента під час семінарських, практичних занять та виконання творчих та індивідуальних завдань щодо самостійної роботи, оцінюється таким чином. Активна участь в обговоренні питань, винесених на семінарські заняття – 1 бал, письмова контрольна робота по 5 балів кожна, творче завдання щодо розроблення стратегії підприємства за даними інтернет-джерел та її презентація – 20 балів, індивідуальні завдання згідно із самостійною роботою – по 10 балів кожне.

Індивідуальні завдання передбачають вирішення ситуацій, які надаються для кожного студента.

Основними критеріями оцінювання практичних завдань є такі: ступінь засвоєння теорії та практичного розв'язання проблем, що розглядаються; ознайомлення з сучасною літературою з питань, що розглядаються; розв'язанні задач, проведенні розрахунків у процесі виконання індивідуальних завдань та завдань, вміння пояснювати альтернативні погляди та наявність власної точки зору, позиції на певне проблемне питання; оформлення роботи.

Загальними критеріями, за якими здійснюється оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів, є: глибина і міцність знань, рівень мислення, вміння систематизувати знання за окремими темами, вміння робити обґрунтовані висновки, володіння категорійним апаратом, навички і прийоми виконання практичних завдань, вміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її систематизацію та обробку, самореалізація на практичних та семінарських заняттях.

**Підсумковий контроль** знань та компетентностей студентів з навчальної дисципліни здійснюється на підставі результатів виконання завдань за накопичувальною сумою балів протягом семестру.

Результат заліку оцінюється в балах (максимальна кількість – 100 балів, мінімальна кількість, що зараховується, – 60 балів) і проставляється у відповідній графі "Відомості обліку успішності".

Студента слід **вважати атестованим**, якщо сума балів, одержаних за результатами підсумкової/семестрової перевірки успішності, дорівнює або перевищує 60. Мінімумально Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни розраховується з урахуванням балів, отриманих в процесі навчання за семестром.

### Розподіл балів за тижнями

(вказати засоби оцінювання згідно з технологічною картою)

Теми змістового модуля			Лекційні заняття	Практичні заняття	Лабораторні заняття	Семінарські заняття	Самостійна робота (індив.завдання)	Творчі завдання	Письмова контрольна робота	Колоквіум	Усього
<b>Змістовий модуль 1.</b>	<b>Тема 1</b>	1 тиждень	2	–	–	1	–	–	–	–	3
		2 тиждень	2	–	–	1	–	–	–	–	3
	<b>Тема 2</b>	3 тиждень	1	1	–	–	–	20	–	–	22
		4 тиждень	1	1	–	–	–	–	5	–	7
	<b>Тема 3</b>	5 тиждень	1	1	–	–	–	–	–	–	2
		6 тиждень	1	1	–	–	10	–	–	–	12
<b>Змістовий модуль 2.</b>	<b>Тема 4</b>	7 тиждень	1	1	–	–	–	–	–	–	2
		8 тиждень	1	1	–	–	–	–	5	–	7
	<b>Тема 5</b>	9 тиждень	1	1	–	–	–	–	–	–	2
		10 тиждень	1	1	–	–	–	–	–	–	2
	<b>Тема 6</b>	11 тиждень	1	1	–	–	–	–	–	–	2
		12 тиждень	1	1	–	–	–	–	5	–	7
	<b>Тема 7</b>	13 тиждень	1	1	–	–	10	–	–	–	12
	<b>Тема 8</b>	14 тиждень	1	1	–	–	–	–	–	–	2
	<b>Тема 9</b>	15 тиждень	1	1	–	–	–	–	–	–	2
	<b>Тема 10</b>	16 тиждень	1	1	–	–	–	–	5	–	7
<b>Усього</b>			34	14	–	2	10	20	20	–	100

## Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D		
60 – 63	E	задовільно	не зараховано
35 – 59	FX	незадовільно	
1 – 34	F		

### 4. Рекомендована література

#### Основна

1. Сумець О.М., Бондаренко М.І. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посіб. – К. : Хай-Тек Прес, 2010 – 237 с.
2. Верещагіна Г.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства [Текст] : конспект лекцій / Харківський національний економічний університет. – Х. : ХНЕУ, 2009 – 115 с.
3. Гончарова С.Ю., Отенко І.П. Стратегічне управління [Текст] : навч. посіб. – Х. : ХНЕУ, 2004 – 163 с.
4. Тищенко О.М., Хміль Т.М., Василик С.К., Ревенко О.В. Стратегічне управління [Текст] : підручник / Харківський національний економічний університет. – Х. : ІНЖЕК, 2009 – 278 с.
5. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник / І.А. Ігнат'єва. - К. : Каравела, 2008. -480 с.

#### Додаткова

6. Ансофф І. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 518 с.
7. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1995. – 296 с.
8. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – К.: Знание, 2002.–160 с.
9. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
10. Ламбен Ж.Ж. Управление, ориентированный на рынок/ Перев. с англ. под ред В.Б.Колчанова. – СПб.: Питер, 2005. – 800 с.
11. Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.



12. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. –СПб: Питер, 2001. – 688 с.
13. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ. под ред. В.Д. Щетинина – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
14. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент . – М.: Банки и биржи, 1998. – 576 с.
15. Фазй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому управлінню / Пер. с.англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 608 с.
16. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А.П.Градова – СПб.: Спец. лит-ра, 1995. – 416 с.

### Інформаційні ресурси в Інтернеті

17. Сайт ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=2381>
- 18/ Офіційний сайт ВРУ // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
19. Сервер Верховної Ради України. — Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>. — Назва з екрану.
20. ЛігаБізнесІнформ. – Режим доступу : <http://www.liga.net>. — Назва з екрану.
21. Нормативні акти України. – Режим доступу : <http://www.nau.kiev.ua>. — Назва з екрану.
22. Сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). — Назва з екрану. Інтернет-портал для управлінців // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www/management.com.ua](http://www.management.com.ua)
23. Хесutive. Международное сообщество менеджеров. – Режим доступу : <http://www.e-xecutive.ru>