

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
на засіданні кафедри  
менеджменту та бізнесу  
Протокол № 1 від 25.08.2023 р.



Проректор з навчально-методичної роботи

Каріна НЕМАШКАЛО

**СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**  
робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

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

Статус дисципліни **обов'язкова**  
Мова викладання, навчання та оцінювання **українська**

Розробники:

к.е.н., доцент

Оксана МАЗОРЕНКО

к.е.н., доцент

Сергій ВАСИЛИК

Завідувач кафедри  
менеджменту та бізнесу

Тетяна ЛЕПЕЙКО

Гарант програми

Ольга МИРОНОВА

Харків  
2023

## ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» складена відповідно до навчальної програми підготовки бакалаврів. Навчальна дисципліна «Стратегічний менеджмент» належить до циклу професійної підготовки та відноситься до обов'язкових освітніх компонентів спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми «Бізнес-адміністрування» першого (бакалаврського) рівня.

Мета стратегічного менеджменту полягає у забезпеченні підприємствами конкурентних переваг зараз і в довгостроковій перспективі. Він спрямований на пошук і реалізацію пріоритетів розвитку організації, підвищення її потенціалу, ступеня вміння адаптуватися до наявних умов.

Важливість питань, що розглядаються навчальною дисципліною «Стратегічний менеджмент», полягає в тому, що майбутньому менеджеру для обґрунтування прийняття управлінських рішень необхідно знати методологію стратегічного менеджменту, володіти відповідними методами розробки та реалізації стратегії організації.

**Мета вивчення дисципліни є:** оволодіння теоретичними знаннями з питань стратегічного менеджменту підприємства, інструментарієм, методикою розроблення стратегій розвитку підприємства та набуття практичних вмінь і навичок щодо використання концепції стратегічного управління в діяльності підприємства.

Для досягнення мети поставлено такі основні **завдання:**

ознайомлення студентів із сутністю, основними поняттями і категоріями стратегічного управління; еволюцією стратегічного управління;

вивчення ними змісту процесів та технології стратегічного управління; сутності та класифікації стратегій підприємства;

засвоєння процесу стратегічного планування;

набуття теоретичних знань із формування стратегічних цілей, генерування стратегічних альтернатив, визначення стратегічної позиції підприємства, питань управління стратегічними змінами у підприємстві;

набуття практичних навичок з питань оцінки зовнішнього оточення, визначення стратегічних цілей, розробки стратегії, формування стратегічного плану, організації стратегічного планування, оцінки діючої стратегії та конкурентоспроможності підприємства, його стратегічної позиції.

**Об'єктом** навчальної дисципліни є стратегічний процес в організації.

**Предметом** навчальної дисципліни є принципи, форми та методи стратегічного аналізу та вибору стратегії.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

**Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна**

<b>Результати навчання</b>	<b>Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти</b>
PH3	СК2; СК3; СК4, СК8
PH5	СК1
PH6	СК2; СК12
PH8	СК2; СК8; СК19
PH17	СК3
PH18	ЗК11
PH20	ЗК11
PH21	СК20

де, PH3 – демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства;

PH5 – описувати зміст функціональних сфер діяльності організації;

PH6 – виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень;

PH8 – застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації;

PH17 – виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера;

PH 18 – оцінювати можливості використання технологій для оптимізації ефективності бізнесу;

PH20 – координувати аспекти діяльності бізнес-організацій, які сприяють ефективності її роботи;

PH21 – демонструвати комунікативні, дослідницькі, технологічні та крос- культурні навички, необхідні для аналізу бізнес-ситуацій, готувати, обґрунтовувати і презентувати управлінські рішення;

СК1 – здатність визначати та описувати характеристики організації;

СК2 – здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища;

СК3 – здатність визначати перспективи розвитку організації;

СК4 – вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними;

СК8 – здатність планувати діяльність організації та управляти часом;

СК12 – здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення;

СК19 – здатність формувати на підприємстві умови, які сприяють виникненню та просуванню інновацій, розуміти існуючу й нову технологію та її вплив на нові / майбутні ринки;

СК20 – здатність формування ефективних процедур та комунікаційних механізмів міжособистісної взаємодії в бізнес-середовищі у тому числі для адаптування до нових ситуацій;

ЗК11 – здатність до адаптації та дії у новій ситуації.

# ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## Зміст навчальної дисципліни

### **Змістовий модуль 1. Концептуальні основи стратегічного менеджменту**

#### **Тема 1. Стратегічний менеджмент: сутність та особливості**

Сутність стратегічного менеджменту. Поняття стратегії. Поняття стратегічного управління. Передумови формування системи стратегічного управління. Об'єкти та проблеми стратегічного управління. Взаємозв'язок основних елементів стратегічного управління. Основні складові системи стратегічного управління. Характеристика процесу стратегічного управління. Підходи до визначення складових процесу стратегічного управління.

Еволюція стратегічного менеджменту. Переваги стратегічного управління.

#### **Тема 2. Роль бізнес-бачення та місії в стратегічному управлінні**

Поняття стратегічного мислення. Модель стратегічного мислення. Суть бачення та місії. Важливість бачення та місії. Підхід орієнтації на клієнта для формулювання місії. Елементи місії. SMART підхід. Оцінка ефективності організації.

#### **Тема 3. Аналіз зовнішнього середовища**

Стратегічний аналіз як основа визначення стратегічної позиції підприємства. Структура оточуючого середовища підприємства. Процес виявлення домінантних конкурентних переваг підприємства, його позиції на ринку. Сутність аналізу зовнішнього середовища. Характеристика загальних сегментів і елементів зовнішнього середовища. Процедура аналізу зовнішнього середовища: сканування, моніторинг, прогнозування, оцінка. Аналіз галузі, в якій функціонує підприємство. Модель п'яти конкурентних сил Портера. Аналіз конкурентів.

#### **Тема 4. Аналіз внутрішнього середовища**

Сутність аналізу внутрішнього середовища. Компоненти аналізу внутрішнього середовища, які забезпечують конкурентну перевагу та стратегічну конкурентоспроможність. Перегляд на основі ресурсів. Аналіз ланцюга створення вартості. Сутність аналізу ланцюга вартості. Основна та допоміжна діяльність у ланцюгу створення вартості. Зв'язки ланцюга створення вартості в ланцюзі постачання. SWOT: аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Матриця TOWS.

### **Змістовий модуль 2. Розробка стратегії та її реалізація**

#### **Тема 5. Стратегія в дії**

Система цілей підприємства. Ієрархія цілей. Класифікація цілей підприємства. Система стратегічних цільових пріоритетів: сутність, значення та

критерії визначення. Сутність і класифікація стратегій в теорії управління. Три рівні стратегії в організаціях — корпоративна, бізнесова та функціональна стратегії.

Типи стратегій: стратегії інтеграції, стратегії диверсифікації, оборонні стратегії тощо. Ефективність стратегій. Глобальні стратегії. Стратегії співпраці. Стратегії електронного бізнесу.

Стратегічний комплекс підприємства та вимоги до його формування. Поняття стратегічної прогалини. Конкретні напрямки заповнення стратегічної прогалини.

## **Тема 6. Конкурентні стратегії**

Види конкурентних стратегій. Загальна характеристика конкурентних стратегій. Стратегія мінімізації витрат або лідерство за витратами. Фактори, які сприяють використанню стратегії мінімізації витрат. Переваги стратегії мінімізації витрат з точки зору моделі п'яти сил конкуренції. Стратегія диференціації. Можливі джерела унікальності підприємства та його продукції. Види диференціації. Організаційні вимоги стратегії диференціації. Загальна характеристика стратегії фокусування. Умови, які сприяють реалізації цієї стратегії. Складності реалізації стратегії фокусування. Стратегічне лідерство.

Функціональні стратегії, їх роль у конкретизації стратегії розвитку, яка вибрана, та у забезпеченні цілей. Стратегія маркетингу, її основні елементи та можливі підходи до їх реалізації.

## **Тема 7. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства**

Поняття «портфель підприємства» в стратегічному управлінні та мета його формування. Сутність портфельної стратегії підприємства та її варіанти в залежності від галузевої привабливості та організаційної сили підприємства. Мета та основні етапи аналізу портфеля.

Стратегічна позиція підприємства та стратегічні сфери управління; поняття та характеристики. Параметри, що характеризують стратегічне положення підприємства. Ключові фактори успіху: типи та характеристики.

Оцінка стратегічної гнучкості підприємства. Концепція синергізму.

Побудова матриць і моделей для аналізу та оцінювання окремих бізнес-напрямків діяльності підприємства: матриця Boston Consulting Group (BCG), матриця McKinsey-General Electric, матриця балансу життєвих циклів, матриця Ансоффа та тривимірна схема Абея, комплексний бізнес-аналіз (проект PIMS).

## **Тема 8. Генерація стратегій та умов їх реалізації**

Особливості управлінської діяльності в системі стратегічного управління. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом підприємства

Сутність перегляду стратегії, оцінки стратегії та контролю стратегії. Критерії перегляду, оцінки та контролю стратегії. Структура оцінки стратегії.

Вимірювання ефективності організації. Ключові фінансові показники для оцінки стратегій.

Об'єктивізація стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії. Відповідність організаційної структури підприємства обраній стратегії розвитку. Корпоративна культура в системі підтримки стратегії підприємства.

Перелік практичних (семінарських) та лабораторних занять за навчальною дисципліною наведено в табл. 2.

Таблиця 2

### Перелік практичних (семінарських) та лабораторних занять

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. Практичне завдання 1	Сутність та роль стратегії організації
Тема 2. Практичне завдання 2	Аналіз формулювання місії
Тема 2. Практичне завдання 3	Встановлення цілей за системою SMART. Побудова дерева цілей
Тема 3. Лабораторна робота 1	Оцінювання факторів зовнішнього середовища
Тема 4. Лабораторна робота 2	Оцінювання факторів внутрішнього середовища
Тема 5. Лабораторна робота 3	SWOT аналіз
Тема 6. Практичне завдання 4	Побудова матриці конкурентного профілю (СРМ)
Тема 7. Лабораторна робота 4	Формування продуктової стратегії підприємства. Матриця БКГ
Тема 8. Лабораторна робота 5	Оцінювання стратегії

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3.

Таблиця 3

### Перелік самостійної роботи

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1-8	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою
Тема 1-8	Підготовка до Експрес контрольної роботи
Тема 1-8	Підготовка до практичних та лабораторних занять
Тема 1-8	Виконання індивідуального завдання (презентації)
Тема 1-8	Підготовка до екзамену

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) та лабораторних занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

## МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування

таких методів навчання, як:

Словесні (лекція-дискусія (Теми 1 – 8), робота в малих групах (Теми 2 – 6), лекція-провокація (Тема 8).

Наочні (демонстрація (Теми 1 – 8)).

Практичні (практична та лабораторна робота (Теми 1 – 8), групові роботи (Теми 1, 2, 8), розв'язання кейс-стаді (Теми 2 – 7).

## **ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ**

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

**Поточний контроль** здійснюється під час проведення лекційних, практичних, лабораторних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів:

– для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит): максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачу вищої освіти скласти екзамен (іспит) – 35 балів.

**Підсумковий контроль** включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

**Семестровий контроль** проводиться у формах семестрового екзамену (іспиту). Складання семестрового екзамену (іспиту) здійснюється під час екзаменаційної сесії.

Максимальна сума балів, яку може отримати здобувач вищої освіти під час екзамену (іспиту) – 40 балів. Мінімальна сума, за якою екзамен (іспит) вважається складеним – 25 балів.

**Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною** визначається:

– для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит) – сумуванням балів за поточний та підсумковий контроль.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: експрес-тести (оцінюється в 8 балів (три експрес-тести протягом семестру – загальна максимальна кількість балів – 24)); компетентнісно-орієнтоване завдання за темами (дев'ять компетентнісно-орієнтованих завдань з максимальною кількістю балів – 4 бали, загальна максимальна кількість балів – 36)).

Семестровий контроль: Екзамен (40 балів).

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета та критерії оцінювання для навчальної дисципліни.

## Приклад екзаменаційного білета

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

Спеціальність «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування».

Семестр 7

Навчальна дисципліна «Стратегічний менеджмент»

### ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1

**Завдання 1 (тестове). (10 балів)**

**1. SWOT - аналіз як етап розробки стратегії передбачає:**

- а) Визначення та передбачення потенційних можливостей і загроз
- б) Своєчасний прогноз зовнішніх і внутрішніх можливостей підприємства
- в) Визначення сильних і слабких сторін підприємства, потенційних можливостей і загроз у зовнішньому середовищі
- г) Складення переліку чинників сприятливого та несприятливого впливу на підприємство

**2. До функціональних областей, в яких застосовується стратегічне управління на підприємстві, належать:**

- а) Маркетинг, виробництво та фінанси
- б) Маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, НДДКР (R&D)
- в) НДДКР (R&D), фінанси, персонал, документообіг, виробництво, маркетинг
- г) НДДКР (R&D), фінанси, маркетинг, персонал, бухгалтерська звітність, екологія

**3. До якого рівня управління підприємством належить стратегія виробництва:**

- а) Функціонального
- б) Корпоративного
- в) Ділового
- г) Операційного

**4. Подібність довгострокового і стратегічного планування полягає в такому:**

- а) Майбутнє підприємства може бути визначене шляхом екстраполяції історично сформованих тенденцій розвитку
- б) Формування більш високого рівня показників розвитку підприємства в порівнянні з досягнутим рівнем
- в) Планування діяльності підприємства на перспективу
- г) Неможливість використання методів екстраполяції

**5. Рівнями стратегії є:**

- а) Корпоративний, діловий, функціональний
- б) Корпоративний, функціональний
- в) Стратегія росту, стратегія обмеженого росту
- г) Глобальний, корпоративний, бізнес-стратегія



**6. Стратегічне планування діяльності підприємства - це:**

- а) Процес визначення цілей підприємства
- б) Сукупність дій та рішень щодо розробки стратегій
- в) Розробка стратегій, що спрямовані на досягнення перспективних цілей в певних функціональних сферах підприємства
- г) Розробка календарних планів - графіків виробництва

**7. Управлінське обстеження сильних і слабких сторін підприємства передбачає:**

- а) Оцінку стану функціональних зон підприємства
- б) Діагностику процесу прийняття стратегічних рішень у функціональних зонах підприємства
- в) Методичну оцінку взаємодії фірми з конкурентами і виявлення на цій підставі її сильних і слабких сторін
- г) Методичну оцінку процесу управління підприємством

**8. Фактором, який не впливає на вибір корпоративної стратегії, є:**

- а) Галузева специфіка
- б) Завдання основних підрозділів підприємства
- в) Цілі підприємства
- г) Конкурентне середовище

**9. Що не належить до внутрішніх слабких сторін підприємства:**

- а) Відставання у сфері досліджень і розробок
- б) Зростання конкурентного тиску
- в) Недостатній імідж на ринку
- г) Погіршення конкурентної позиції

**10. Яка стратегія належить до типу функціональних:**

- а) Стратегія росту
- б) Комбінована стратегія
- в) Стратегія конкуренції
- г) Стратегія маркетингу

**Завдання 2 (стереотипне). (12 балів)**

Заповніть матрицю оцінки внутрішніх факторів (IFE). Визначте загальну зважену оцінку для компанії. Зробіть висновок про внутрішнє середовище компанії.

Таблиця

**Матриця оцінки внутрішніх факторів (IFE) для компанії Альфа**

Ключові внутрішні фактори	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
Сильні сторони			
1. Диверсифікований дохід (5 різних брендів, які заробляють понад 4 млрд. доларів кожен)	0,10	4	
2. Репутація бренду оцінюється в 35 мільярдів доларів	0,1	3	
3. Потужний портфель патентів (13 000 патентів )	0,1	4	
5. Компетентність у злитті та поглинанні	0,1	3	
Слабкі сторони			
8. Високий рівень боргових зобов'язань	0,10	1	

9. Надмірна залежність від продажів на ринку однієї країни	0,15	2	
10. Занадто низька норма чистого прибутку	0,1	2	
11. Конкуренція на основі на ціни	0,1	2	
12. Жорстка (бюрократична) організаційна культура, що перешкоджає швидкому впровадженню нових продуктів	0,05	1	
Всього	1,00	-	

### **Завдання 3 (евристичне). (18 балів)**

Сформулюйте кінцеву критичну мету для досліджуваної компанії за допомогою підходу SMART. Для кращих результатів використовуйте підхід SMART для постановки цілей (заповніть таблицю постановки цілей SMART). Ця мета повинна відповідати та підтримувати місію та бачення компанії.

Розробіть схему дерева цілей для вашої компанії.

Компанія: L'Oréal Group

Опис: L'Oréal - відома у всьому світі компанія FMCG. Вона виробляє та продає широкий асортимент косметики, парфумів, засобів догляду за волоссям і шкірою в 130 країнах і володіє 32 міжнародними брендами.

Підрозділ косметики L'Oréal також поділяється на чотири операційні підрозділи: професійні продукти, споживчі товари, продукти розкоші та активна косметика. Компанія має багато брендів, таких як L'Oréal Paris, Garnier, Lancome, Maybelline, Shu Uemura, Vichy, Matrix, Body Shop тощо.

L'Oréal — компанія, відома своєю стратегією досліджень і розробок та інновацій. L'Oréal просуває свої стратегії цифрового маркетингу. Компанія зробила цей крок, щоб йти в ногу зі змінами часу. L'Oréal завжди йде вперед, об'єднуючись із придбаними новими брендами, і продовжує відзначати свою присутність у всіх підсегментах сектору краси, як-от фарбування волосся, догляд за шкірою, косметика, миючі засоби, аромати, перманентні засоби, засоби для укладання волосся тощо. значні придбання в минулі роки, останнє – придбання Body Shop, який збільшив свою присутність у сегменті власників магазинів у 2006 році, а також придбав китайський косметичний бренд Magic Holdings у 2014 році.

Бачення: компанія L'Oréal вирішила інтегрувати принципи сталого розвитку у свою бізнес-модель, щоб побудувати стале зростання, відповідальне та об'єднане.

Місія: пропонувати всім жінкам і чоловікам у всьому світі найкращі косметичні інновації з точки зору якості, ефективності та безпеки, щоб задовольнити всі їхні бажання та потреби в красі у їх нескінченній різноманітності.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту та бізнесу протокол №\_\_від «\_\_»\_20\_\_р.

Екзаменатор

к.е.н., доцент Сергій ВАСИЛИК

Зав. кафедрою

д.е.н., професор Тетяна ЛЕПЕЙКО

### **Критерії оцінювання**

**Підсумкові бали за екзамен** складаються із суми балів за виконання всіх завдань, що округлені до цілого числа за правилами математики.

Алгоритм вирішення кожного завдання включає окремі етапи, які відрізняються за складністю, трудомісткістю та значенням для розв'язання завдання. Тому окремі завдання та етапи їх розв'язання оцінюються відокремлено один від одного таким чином:

### **Завдання 1 (тестові). (10 балів)**

За кожну правильну відповідь – 1 бал.

### **Завдання 2 (стереотипне). (12 балів)**

**11 – 12 балів** ставиться за повне засвоєння програмного матеріалу та вміння орієнтуватися в ньому, свідоме застосування знань для вирішення практичних ситуацій. При виконанні завдань студент повинен зробити правильні висновки щодо запропонованої виробничої ситуації та сформулювати власну рекомендацію щодо вдосконалення проблеми. Оформлення виконаного завдання повинно бути охайним.

**8 – 10 балів** ставиться за повне засвоєння програмного матеріалу та вміння орієнтуватися в ньому, свідоме застосування знань для розв'язання задачі. Оформлення виконаного завдання повинно бути охайним.

**6 – 7 балів** ставиться за часткове вміння застосовувати теоретичні знання для вирішення практичних завдань, якщо завдання виконано частково; відповіді студента продемонстрували розуміння основних матеріальних положень навчальної дисципліни.

**2 – 5 балів** ставиться за засвоєння значного за обсягом матеріалу, однак, якщо студент виконує завдання без достатнього розуміння способів використання навчального матеріалу та не може правильно виконати всі завдання.

**0 – 1 балів** ставиться за невиконання завдання в цілому.

### **Завдання 3 (евристичне). (18 балів)**

**17 – 18 балів** ставиться за глибокі знання програмного матеріалу, застосування для відповіді не тільки рекомендованої, але й додаткової літератури та творчий підхід, чітке володіння поняттями, методами, прийомами, інструментами фінансової науки, вміння використовувати їх для вирішення конкретних практичних завдань, розв'язання виробничих ситуацій. При виконанні евристичного завдання студент повинен надати виробничий варіант запропонованого рішення по ситуації та зробити відповідні висновки. Формулювання питань має бути чітким, логічним і послідовним.

**15 – 16 балів** ставиться за повне засвоєння програмного матеріалу та вміння орієнтуватися в ньому, свідоме застосування знань для розв'язання евристичної задачі, якщо виконані всі вимоги, передбачена наявність несуттєвих помилок (тобто підхід до розв'язання задачі вірний, але допущені неточності в розрахунках окремих параметрів), або не зовсім повне оформлення результатів, отриманих при розв'язанні задачі. Оформлення виконаного завдання має бути охайним.

**12 – 14 балів** ставиться за вміння застосовувати теоретичні знання для розв'язання евристичної задачі, якщо більшість завдань виконано, а відповідь студента продемонструвала розуміння понятійного матеріалу дисципліни.

**8 – 11 балів** ставиться за засвоєння великого за обсягом матеріалу, однак, якщо студент виконує евристичне завдання без достатнього розуміння застосування навчальних матеріалів і не може правильно виконати всі завдання.

**2 – 7 балів** ставиться за часткове вміння застосовувати теоретичні знання для вирішення практичних завдань, за не засвоєння великого за обсягом матеріалу, якщо студент не може правильно виконати завдання, стикається з багатьма труднощами при аналізі економічних явищ і процесів.

**0 – 1 балів** ставиться за невиконання завдання в цілому.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Лепейко Т. І. Менеджмент / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. – 204 с. - Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30823>.
2. Стратегічне управління [Текст] : підручник / О. М. Тищенко, Т. М. Хміль, С. К. Василик, О. В. Ревенко ; Харківський національний економічний університет ; Харківський національний економічний університет. — Харків : ІНЖЕК, 2009. — 278 с.
3. Тищенко О.М. Стратегія підприємства: підручник / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі та ін. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2009. – 560 с.
4. Менеджмент : навчальний посібник / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Харків : ХНЕУ, 2010. – 203 с. - Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30823>.

### Додаткова

5. Василик С. К. Вплив змін у зовнішньому середовищі на розвиток компаній / С. К. Василик, М. С. Бріль // Інноваційно-інвестиційна стратегія сталого розвитку України: сучасний стан та перспективи; матер. міжнар. наук.-практ. конф. викладачів, науковців та аспірантів, м. Харків, 29-31 трав. 2018 р. – Харків: Goodprint, 2018. – С. 33-36. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27895>
6. Гаврильченко О. В. Аналіз управління логістичними ланцюгами постачань у контексті стратегічного розвитку бізнес-процесів / О. В. Гаврильченко // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2023. – Том 8. – № 4. – С. 128 – 132. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ujae.org.ua/analiz-upravlinnya-logistychnymy-lantsyugamy-postachan-u-konteksti-strategichnogo-rozvytku-biznes-protsesiv/>
7. Козлова І. М. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану / І. М. Козлова, О. Ю Велика, Н. В. Козлов // Бізнес Інформ. – 2023. – № 5. - С. 134-140. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29829>
8. Кривобок К. В. Особливості адаптивного управління підприємством у нестабільному середовищі / К. В. Кривобок, О. А. Канова // Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали міжнар. наукової конф., 30-31 трав. 2019 р. — Х.: ДІСА ПЛЮС, 2019. — С. 232–233.
9. Кривобок К. В. Особливості впливу зовнішнього середовища на адаптивність підприємства / К. В. Кривобок // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 року). – Дніпр: Середняк Т. К., 2021. – С. 31 – 33.
10. Кривобок К. В. Сучасні аспекти управління адаптаційними процесами

на підприємстві / К. В. Кривобок // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. науково-практ. конф., 18-19 бер. 2019 р. — Х. : ФОП Панов А.М., 2019. — С. 69–71.

11. Лебідь О. В. Парадигма стратегічного управління на підприємстві: ретроспективний аналіз / О. В. Лебідь, О. В. Зуєва // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 2. – С. 336 – 342. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25646>

12. Лепейко Т. І. Обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії підприємства / Т.І. Лепейко, К.О. Баркова // Інтелект ХХІ. - 2019. - №3. - С. 66-73. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019\\_3/11.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019_3/11.pdf)

13. Лепейко Т. І. Розроблення матриці сумісності між організаційною культурою та стратегією підприємства / Т.І. Лепейко, К.О. Баркова // Вісник Одеського національного університету. - 2020. - Випуск 2(81). - С. 93-98. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2020\\_25\\_2/17.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2020_25_2/17.pdf)

14. Мазоренко О. В. Формування стратегії розвитку підприємства: етапи та критерії / О.В. Мазоренко // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика – матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 29-30 березня 2018 року. – Харків: Видавець ФОП Мезіна, 2018. – С. 65-67. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19702>

15. Отенко В. І. Інструментальні засоби прийняття стратегічних рішень у бізнес-діяльності промислових підприємств /В.І. Отенко, А.М. Гаміс. - Бизнес Информ. 2020. №12. С. 417–422. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-417-422>

16. Семененко А. В. Обґрунтування стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства / А. В. Семененко, науковий керівник К. В. Тимошенко // Формування сучасної науки: методика та практика : збірник тез доповідей III Всеукраїнської студентської наукової конференції, 21 квітня 2023 р. : тези допов. - Ужгород, 2023. – С. 11-12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29734>

### **Інформаційні ресурси**

17. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.management.com.ua>