

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.

**ПОГОДЖЕНО**  
Проректор з навчально-методичної роботи

Каріна ЧЕМАШКАЛО



**СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)**

Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітній рівень третій (освітньо-науковий)  
Освітня програма Менеджмент

Статус дисципліни  
Мова викладання, навчання та оцінювання

**вибіркова**  
**українська**

Розробник програми:  
к.е.н., доцент

Оксана МАЗОРЕНКО

Завідувач кафедри  
менеджменту та бізнесу

Тетяна ЛЕПЕЙКО

Гарант програми

Василь ОТЕНКО

Харків  
2023

## ВСТУП

Програма вивчення навчальної дисципліни «Стратегії менеджменту» складена відповідно до освітньо-наукової програми підготовки докторів філософії зі спеціальності “Менеджмент”. Навчальна дисципліна «Стратегії менеджменту» належить до циклу вибіркових дисциплін підготовки докторів філософії за освітньою програмою «Менеджмент».

Стратегії менеджменту – це набір методів та інструментів, які використовуються для управління організацією в процесі досягнення цілей. Вони включають стратегії лідерства, адміністрування, ведення бізнесу, тощо.

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

Завданнями навчальної дисципліни є:

розкриття змісту категоріального апарату стратегічного менеджменту;

вивчення моделей і методів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища;

вивчення різноманітних моделей стратегічного управління;

дослідження процесу стратегічного планування, а також вивчення стратегічного процесу;

оволодіння навичками формулювання, вибору й оцінювання стратегій з урахуванням контексту середовища;

вивчення стратегічних альтернатив та методів стратегічного аналізу для обґрунтування стратегії;

вивчення сутності та структури стратегічного потенціалу, оволодіння методами його оцінки.

Об’єктом навчальної дисципліни є стратегічний розвиток організації.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є теоретичні концепції стратегій менеджменту, методологія розробки та реалізації стратегії організації.

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

Таблиця 1

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

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
PH01	ЗК02; ЗК04; СК01
PH02	СК02
PH07	ЗК04; СК01

де PH01. Застосовувати сучасні інструменти і технології пошуку, оброблення та аналізу інформації, зокрема, статистичні методи аналізу даних великого обсягу та/або складної структури, спеціалізовані бази даних та інформаційні системи;

PH02. Вільно презентувати та обговорювати з фахівцями і нефахівцями результати досліджень, наукові та прикладні проблеми менеджменту державною та англійською мовами, кваліфіковано відображати результати досліджень у наукових публікаціях у провідних міжнародних наукових виданнях; критично аналізувати іншомовну наукову літературу зі спеціальності;

PH07. Здійснювати апробацію та впровадження результатів власних досліджень у сфері менеджменту; розуміти зміст сучасних теорій менеджменту та особливості їхньої еволюції під впливом змін зовнішнього середовища, передові досягнення та течії у галузі сучасного менеджменту, світовий досвід впровадження існуючих теорій менеджменту у практику сучасних підприємств;

ЗК02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел, до абстрактного мислення, філософського тлумачення, обґрунтування та економічного доведення отриманих результатів та розуміння сутності досліджуваних соціально-економічних явищ, обґрунтування, постановки та моделювання задач;

ЗК04. Здатність розв'язувати комплексні проблеми у сфері менеджменту на основі системного наукового світогляду та загального культурного кругозору із дотриманням принципів професійної етики та академічної доброчесності, розробляти, планувати й реалізовувати дослідницькі та інноваційні проекти і програми у галузі менеджменту, послідовний процес ґрунтовного наукового дослідження;

СК01. Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках; володіти інформацією щодо напрямів та особливостей розвитку сучасних теорій менеджменту та перспективних досягнень у галузі менеджменту; організовувати і проводити дослідницько-інноваційну діяльність;

СК02. Здатність усно і письмово презентувати та обговорювати результати наукових досліджень та/або інноваційних розробок українською та англійською мовами, опрацьовувати наукову літературу з управління та адміністрування та ефективно використовувати нову інформацію з різних джерел.

## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Зміст навчальної дисципліни**

**Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні основи стратегічного менеджменту.**

#### **Тема 1. Стратегії менеджменту: сутність та особливості.**

Сутність та зміст стратегій менеджменту. Концепція стратегічного управління. Передумови формування системи стратегічного управління. Еволюція стратегічного управління. Об'єкти та проблеми стратегічного менеджменту. Взаємозв'язок основних елементів стратегічного управління.

Методологічні та методичні підходи в стратегічному менеджменті. Основні складові системи стратегічного управління. Характеристика етапів процесу стратегічного управління. Підходи до визначення складових процесу стратегічного управління.

Досвід та проблеми використання системи управління підприємствами в Україні.

## **Тема 2. Моделі стратегічного управління.**

Характеристика та види систем управління в умовах мінливого середовища. Ранжирування управлінських задач у стратегічному управлінні.

Девіантний та превентивний характер системи управління підприємством. Управління на базі контролю. Управління на базі екстраполяції. Управління на базі передбачення змін. Управління на базі гнучких екстрених рішень. Управління шляхом ранжирування стратегічних задач. Управління за слабкими сигналами. Управління в умовах стратегічних несподіванок.

Сучасні моделі стратегічного управління: раціональні й альтернативні (обмежена раціональність, інкременталізм) моделі.

## **Тема 3. Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством.**

Сутність та особливості стратегічного планування, відмінність від довгострокового планування. Принципи стратегічного планування. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Підходи до організації стратегічного планування на підприємстві.

Стратегія як набір правил для прийняття рішень. Рівні стратегії в системі стратегічного управління. Класифікація стратегій. Підходи до формування стратегій. Школи стратегій.

Процес стратегічного планування. Етапи розробки та реалізації стратегії. Сфери стратегічного планування.

## **Тема 4. Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір стратегічних позицій.**

Аналіз зовнішнього середовища. Середовище непрямого впливу. Середовище прямого впливу. Аналіз конкурентного середовища. Ключові фактори успіху.

Аналіз внутрішнього середовища. Оцінка ефективності діючих стратегій.

Моделі та методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища в системі стратегічного аналізу діяльності підприємства. Особливості методичного інструментарію в стратегічному аналізі. Стратегічна інформація: види та джерела.

Стратегічний аналіз як основа визначення стратегічної позиції підприємства. Процес виявлення домінантних конкурентних переваг підприємства, його позиції на ринку. Стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика.

Поняття зони стратегічних ресурсів.

Моделі та методи оцінки стратегічного стану підприємства та вибору стратегічних позицій. Оцінка стратегічної гнучкості (зовнішньої та внутрішньої) та синергізму.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: засновані на теорії ефективної

конкуренції, на основі визначення конкурентоспроможності товару, засновані на теорії конкурентної переваги, метод бенчмаркінгу.

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

### **Тема 5. Вибір стратегії та складання стратегічного плану.**

Стратегічні потреби підприємства. Етапи вироблення стратегії: розробка, вибір, оцінка. Базові стратегії. Генерування стратегічних альтернатив. Процес вибору стратегії підприємства. Поняття оптимальної стратегії. Оцінювання факторів, які впливають на вибір стратегії. Оцінка обраної стратегії. Особливості вибору стратегій для малих та середніх підприємств. Процес визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Аналіз стратегічних альтернатив. Використання базових стратегічних підходів для обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Формування портфеля стратегій підприємства.

Структура стратегічного плану. Характеристика розділів стратегічного плану.

Стратегічний контроль в процесі реалізації стратегії: сутність, характеристика, різновиди. Процес стратегічного контролю.

Критерії ефективності стратегій. Зовнішня та внутрішня ефективність стратегій підприємства. Показники ефективності стратегії.

### **Тема 6. Конкурентні стратегії.**

Загальна характеристика та види конкурентних стратегій.

Стратегія мінімізації витрат або лідерства 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.

### **Тема 7. Розробка функціональних стратегій.**

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.

Фінансова стратегія, її основні елементи.

Інноваційна стратегія. Імітаційні стратегії. Складові інноваційної стратегії.

Стратегія виробництва та її складові.

## **Тема 8. Сучасні стратегії менеджменту.**

Сучасні стратегії менеджменту та їх характеристика. Сучасні концепції стратегічного менеджменту. Характерні риси сучасної концепції стратегічного менеджменту.

Еволюційний та революційний розвиток. Концепція Томпсона-Стрікланда. Концепція системи балансованих показників. Концепція конструктивного управління.

## **Тема 9. Управління стратегічним потенціалом підприємства.**

Поняття стратегічного потенціалу організації. Елементи стратегічного потенціалу: система менеджменту, кількісний та якісний склад ресурсів, проекти організації, цільові орієнтири. Особливості управління стратегічним потенціалом. Фактори, які впливають на вибір стратегії управління потенціалом підприємства.

Підходи до формування стратегічного потенціалу. Методи оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Рівні нормативних індикаторів конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства.

Загальна оцінка стратегічного потенціалу підприємства для виявлення можливостей реалізації набору стратегій.

Перелік практичних занять за навчальною дисципліною наведено в табл. 2.

Таблиця 2

### **Перелік практичних занять**

<b>Назва теми та / або завдання</b>	<b>Зміст</b>
Тема 1. Практичне заняття 1.	Еволюція розуміння і передбачення майбутнього організацій. Передумови застосування стратегічного управління в організаціях.
Тема 2. Практичне заняття 2.	Сутність стратегії та стратегічного набору.
Тема 3. Практичне заняття 3.	Сутність та види стратегічного планування.
Тема 4. Практичне заняття 4.	Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища організації з метою вибору стратегії.
Тема 5. Практичне заняття 5.	Аналіз товарної стратегії.
Тема 6. Практичне заняття 6.	Види конкурентних стратегій та методи їх вибору.
Тема 7. Практичне заняття 7.	Аналіз функціональних стратегій.
Тема 8. Практичне заняття 8.	Оцінка конкурентоспроможності. Побудова профілів конкурентоспроможності.
Тема 9. Практичне заняття 9.	Розробка заходів подолання опору змінам при реалізації стратегії.

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

**Перелік самостійної роботи**

<b>Назва теми та/або завдання</b>	<b>Зміст</b>
Теми 1-9	Пошук, відбір та огляд літератури на задану тему
Теми 1-9	Підготовка до експрес-тесту
Теми 1-9	Підготовка до практичних занять
Теми 1-9	Виконання презентації

Кількість годин лекційних, практичних занять та годин самостійної роботи наведено в технологічній карті з навчальної дисципліни.

**МЕТОДИ НАВЧАННЯ**

У процесі викладання навчальної дисципліни «Стратегії менеджменту» з метою досягнення визначених результатів навчання, активізації навчального процесу передбачено використання таких методів навчання, як:

дискусії (тема 1 – тема 9), презентації (тема 5 – тема 6), ілюстрації (тема 1 – тема 9, моделювання професійних ситуацій (тема 3 – тема 8), робота в малих групах (тема 1 – тема 9), різнотипні індивідуальні (тема 1 – тема 9) та групові роботи (тема 5 – тема 8).

Під час лекцій та практичних занять використовуються такі методи навчання: пояснювально-ілюстративний, репродуктивний, проблемного викладання, частково-пошуковий, дослідницький.

**ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ**

ХНЕУ ім. С. Кузнеця використовує 100-бальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

**Поточний контроль** здійснюється під час лекційних, практичних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача до виконання конкретного завдання та оцінюється сумою набраних балів:

– для дисциплін з формою семестрового контролю залік: максимальна сума – 100 балів; мінімальна сума – 60 балів.

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

**Семестровий контроль** проводиться у формі диференційованого заліку або заліку.

**Підсумкова оцінка** за дисципліну визначається:

– для дисциплін з формою семестрового контролю залік – сумуванням всіх балів, отриманих під час поточного контролю.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: експрес-тести (оцінюється у 8 балів (два експрес-тести протягом семестру – загальна максимальна кількість балів – 16)); компетентнісно-орієнтовані завдання за темами (чотири компетентнісно-орієнтованих завдання по 6 балів кожне, загальна максимальна кількість балів – 24); презентація індивідуального завдання (оцінюється в 40 балів); підсумкова контрольна робота (оцінюється в 20 балів).

Семестровий контроль: Залік.

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в технологічній карті з навчальної дисципліни.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : підручник; рекомендовано МОН / О. І. Ковтун ; . — Львів : Новий Світ-2000, 2018. — 426 с.
2. Мінцберг, Генрі Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією = Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations / Г. Мінцберг ; пер. з англ. Р. Корнута ; пер. з англ. Р. Корнута. — Київ : Наш формат, 2018. — 397 с.
3. 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>.
4. Kennedy R., Jamison E., Simpson J., Kumar P. Strategic Management / R. Kennedy, E. Jamison, J. Simpson, P. Kumar. — Virginia Tech Publishing, 2020. — 355 p.

### Додаткова

5. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку : монографія / М. І. Чепелюк. — Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. — 396 с. - Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26372>
6. Шталь Т. В. Стратегічний аналіз як інструмент управління для підвищення ефективності діяльності національних підприємств / Т. В. Шталь, Л. М. Бондаренко, К. О. Кучава // Бізнес-Інформ. — Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. — №1. — С. 319-325. - Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19887>
7. Iastremska O. The impact of strategic decisions on the future development of organisations and economic dynamics / O. Iastremska, O. Tryfonova, O. Mantaliuk and other // Futurity Economics&Law. — 2023. - 3(4). — P. 117-134. — Access mode: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30629>
8. Iastremska O. Disclosure of the main concepts in the formation of competitive strategies of industrial enterprises in the conditions of the experience



economy: monograph / O. Iastremska // Methods of improving the economy, tourism and management: collective monograph / Andrushchak I., Chudovets V., Rechun O. – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2023. - P. 447 - 492. – Access mode: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29876>

9. Mazorenko O. V. The criteria for choosing an export strategy of enterprise / O. V. Mazorenko // Бізнес-інформ. – 2019. – № 8. – P. 253–258. – Access mode : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22720>

10. Pererva I. Use of creative marketing in the implementation of enterprise strategy / I. Pererva, O. Myronova // Economics of Development. – 2023. – 22(2). – P. 28–40. – Access mode : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29814>

### **Інформаційні ресурси**

11. Економічна стратегія України 2030 // Український інститут майбутнього. – Режим доступу: <https://strategy.uifuture.org>.

12. Електронний каталог Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua).

13. Електронний каталог Харківської державної наукової бібліотеки імені В. Г. Короленка. – Режим доступу: <http://korolenko.kharkov.com>.