

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

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри
менеджменту та бізнесу
Протокол № 19 від 26.06.2024 р.



ПОГОДЖЕНО

Проректор з навчально-методичної роботи

Каріна НЕМАШКАЛО

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

обов'язкова

українська

Розробники програми:
к.е.н., доцент

Оксана МАЗОРЕНКО

Завідувач кафедри
менеджменту та бізнесу

Тетяна ЛЕПЕЙКО

Гарант програми

Василь ОТЕНКО

Харків
2024

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 обов’язкових 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 організацій.

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
РН04	ЗК04; ЗК05; СК01; СК04; СК05
РН05	СК04
РН07	ЗК04; ЗК05; СК01

де РН04. Розробляти та реалізовувати наукові та прикладні проекти, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику у галузі управління та адміністрування і розв’язувати значущі наукові та

технологічні проблеми в менеджменті з дотриманням норм академічної етики і врахуванням соціальних, етичних, економічних, екологічних та правових аспектів;

РН05. Глибоко розуміти загальні принципи та методи управлінських наук, а також методологію наукових досліджень, застосувати їх у власних дослідженнях у сфері менеджменту та у викладацькій практиці; знати зміст та функції науки як соціального інституту, загальні закономірності розвитку науки, структуру та рівні наукового пізнання; свідомо формувати проблеми і завдання конкретного наукового дослідження в професійній сфері; володіти методологічними прийомами висунення наукових гіпотез, їхньої перевірки і побудови наукової теорії;

РН07. 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;

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;

ЗК05. Здатність до пошуку власних шляхів вирішення проблеми, критичного сприйняття та аналізу чужих думок та ідей, рецензування публікацій та авторефератів, проведення критичного аналізу власних матеріалів;

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; планувати, організовувати і проводити дослідницько-інноваційну діяльність;

СК04. Здатність ініціювати, розробляти, реалізовувати та управляти науковими проектами у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках та/або складати пропозиції щодо фінансування наукових досліджень, реєстрації прав інтелектуальної власності; впроваджувати інноваційні результати наукового дослідження у галузі менеджменту у практичну діяльність сучасних підприємств, установ, організацій;

СК05. Здатність використовувати новітні інформаційні технології та інструменти, прогресивні програмні продукти, можливості глобальної мережі Інтернет у процесі продукування нових знань, отримання науково-практичних результатів у галузі менеджменту та у викладацькій практиці.

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. Формування стратегічних альтернатив і вибір стратегії.

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.

Управління змінами. Підходи до управління змінами.

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.

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

Назва теми та / або завдання	Зміст
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

Назва теми та/або завдання	Зміст
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
Теми 1-9	Підготовка до заліку

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 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: презентація індивідуального завдання (оцінюється в 60 балів); підсумкова контрольна робота (оцінюється в 40 балів).

Семестровий контроль: Залік.

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

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Мінцберг Г. 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.
2. 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> .
3. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навчальний посібник / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. — Харків : ХДЕУ, 2002. — 639 с.
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. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : підручник; рекомендовано МОН / О. І. Ковтун. — Львів : Новий Світ-2000, 2018. — 426 с.
6. 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>
7. 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>
8. 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>
9. Mazorenko O. Adoption of strategic decisions at the enterprise / O. Mazorenko, I. Kaitanskyi, Billo Keita // Modeling the development of the economic systems. — 2024. - № (3). — P. 152–158. — Access mode:

<http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34915>

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>

11. Zelenyak V. Improvement of strategic planning at the enterprise / V. Zelenyak, I. Kaitanskyi, O. Mazorenko, Z. Yuj // Наукові перспективи. -2024. - № 9(51). - С. 436-446. – Access mode : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34798>.

12. Sushil, Sanjay Dhir. Strategic Management. Reflecting Strategic Flexibility, Innovation and Entrepreneurship. Springer Singapore, 2024. - Access mode: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-981-97-4788-7>.

Інформаційні ресурси

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

14. Електронний каталог Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua.

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