

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

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

на засіданні кафедри  
менеджменту, логістики  
та інновацій

Протокол № 2 від 31.08.2023 р.



**ПОГОДЖЕНО**

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 **"Менеджмент організацій і адміністрування"**

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

Розробники:  
д.е.н., професор

  
Олена ЯСТРЕМСЬКА

Завідувач кафедри  
менеджменту, логістики  
та інновацій

  
Олена ЯСТРЕМСЬКА

Гарант програми

  
Марина ПАСЬКО

Харків  
2023

## ВСТУП

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

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 реакцій 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 стратегічного управління.

**Метою вивчення дисципліни** «Стратегічний менеджмент» є оволодіння здобувачами компетентностями з стратегічного менеджменту та практичними навичками ухвалення управлінських рішень в процесі стратегічного управління діяльністю та розвитком підприємства.

### **Завдання вивчення дисципліни:**

засвоєння сутності, основних понять і категорій стратегічного менеджменту;

розуміння еволюції підходів до формування та реалізації стратегій життєдіяльності підприємства;

розуміння змісту підходів, основних процесів стратегічного менеджменту;

визначення стратегічних переваг підприємства у внутрішньому і зовнішньому середовищі;

обґрунтування загальних, конкурентних, функціональних, ресурсних та продуктових стратегій підприємства;

формування організаційної структури, адекватної сформованому стратегічному набору;

досягнення високої умотивованості персоналу до участі у стратегічному управлінні підприємством.

**Об'єктом** навчальної дисципліни є процес стратегічного управління підприємством.

**Предметом** навчальної дисципліни є теоретичні концепції та підходи стратегічного менеджменту сучасних підприємств, методології та методики управління ним в процесі життєдіяльності.

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

## Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
РН3	СК3
РН5	СК3
РН6	СК2, СК12
РН7	СК3
РН8	СК2
РН12	СК7
РН18	СК2
РН21	СК10, СК18

де, РН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

РН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

РН6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

РН7. Виявляти навички організаційного проектування.

РН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

РН12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

РН18. Демонструвати здібність розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень у системі діяльності суб'єктів різних організаційно-правових форм в умовах невизначеності.

РН21. Демонструвати навички аналізу діяльності суб'єктів різних організаційно-правових форм різних галузей за функціональними областями та узагальнення його результатів.

СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

СК18. Здатність обґрунтовувати вибір методичних підходів для проведення економічного аналізу діяльності суб'єктів різних організаційно-правових форм різних галузей

## ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### Зміст навчальної дисципліни

#### Змістовий модуль 1. Основні поняття стратегічного менеджменту

#### Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного менеджменту.

Передумови розвитку теорії стратегічного менеджменту. Ключові гіпотези

стратегічного менеджменту; залежності від зовнішнього середовища; відповідності; стратегії, здібності та діяльності; багатоелементності; збалансованості. Основні школи та підходи у стратегічному менеджменті. Досвід та проблеми використання теорії стратегічного менеджменту в процесі розвитку українських підприємств.

**Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства.** Передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством. Стратегії підприємств за класичною та сучасною класифікацією.

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

## **Змістовий модуль 2. Основні функції та етапи стратегічного менеджменту.**

**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. SWOT і TOWS аналізи. 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) та динамічних компетентностей 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. Методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства: економіко-математичні та експертні на основі статистичної інформації та методу динамічних компетентностей.

**Тема 7. Види стратегічного менеджменту.** Девіантний та превентивний характер системи менеджменту. 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.

Стратегічна реорганізація підприємств. Методичний підхід до стратегічної реорганізації. Стратегічні центри та стратегічні зони господарювання, зони стратегічних інтересів.

**Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства.** Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки. Сутність портфельної стратегії підприємства. Використання матриць «Бостонської консультативної групи», «МакКінзі», «Матриці успішності» 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. Формування функціональних і конкурентних стратегій: збутової діяльності, якості трудового життя, управління розвитком персоналу, інноваційного розвитку, формування іміджу підприємства, ефективності брендів 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.

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

Таблиця 2

**Перелік практичних (семінарських) та лабораторних занять / завдань**

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного менеджменту.	1. Круглий стіл з презентаціями здобувачів за кожним підходом стратегічного менеджменту
Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій	1. Дискусія щодо переваг і недоліків традиційної та

підприємства.	сучасної парадигм стратегічного менеджменту
Тема 3. Етапи стратегічного менеджменту та особливості формування стратегії підприємства.	1. Вирішення завдань з формування місії підприємства. 2. Тестування.
Тема 4. Стратегічне планування. Принципи стратегічного планування.	1. Вирішення завдань з використання матриць SWOT і TOWS аналізу, формування стратегічного плану з використанням стратегічних розривів. 2. Тестування.
Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства.	1. Вирішення завдань з ідентифікації стратегій підприємства. 2. Проведення лабораторної роботи за даними підприємств з мережі Internet 3. Тестування
Тема 6. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг	1. Вирішення завдань з оцінки стратегічного потенціалу за ресурсним методом та методом динамічних компетентностей. 2. Проведення лабораторної роботи за даними підприємств з мережі Internet
Тема 7. Види стратегічного менеджменту.	1. Оцінюванні доцільності формування стратегічних центрів господарювання для реалізації стратегій реорганізації підприємств. 2. Проведення лабораторної роботи за даними підприємств з мережі Internet.
Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства.	1. Вирішення задач з формування стратегій та визначення стратегічних позицій підприємств з використанням матриць портфельного підходу. 2. Проведення лабораторної роботи за даними підприємств з мережі Internet 3. Вирішення ситуаційних завдань 4. Тестування
Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації	1. Вирішення задач з формування стратегій та визначення стратегічних позицій підприємств з використанням матриць портфельного підходу. 2. Проведення лабораторної роботи за даними підприємств з мережі Internet 3. Вирішення ситуаційних завдань
Тема 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві	1. Вирішення ситуаційних завдань

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

Таблиця 3

### Перелік самостійної роботи

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1-10	Пошук, підбір та огляд літературних джерел й інформації з мережі Internet за заданою тематикою.

Тема 1	Підготовка презентації за різними підходами з формування стратегій.
--------	---

Кількість годин: лекційних – 18 години, практичних занять – 20 години, лабораторних занять 10 годин та самостійної роботи – 102 години. Вони наведені 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 (Тема 1-10), лекція-діалог (Тема 1, 3-6, 8-10).

Наочні (демонстрація (презентації Тема 1-10).

Семінарські (Тема 1, 2), практичні (Тема 3, 6, 9, 10), лабораторні роботи (Тема 5 - 9), кейс-метод (Тема 3, 6, 8, 9, 10).

## **ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ**

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

**Поточний контроль** здійснюється під час проведення лекційних, практичних та лабораторних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів, яка повинна бути для допуску до екзамену від 35 балів до 60 балів.

Формою семестрового контролю є екзамен, який оцінюється від 25 балів до 40 балів: максимальна сума за дисципліною в цілому – 100 балів; мінімальна сума – 60 балів.

**Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною** визначається сумуванням балів за поточний та семестровий контроль у формі екзамену.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи.

Поточний контроль: компетентнісно-орієнтовані індивідуальні завдання (загальна сума до 30 балів), презентація (до 10 балів), чотири письмові контрольні роботи (максимально по 5 балів за кожен).

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

**Приклад екзаменаційного білета та критерії оцінювання для  
навчальної дисципліни**  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ  
Спеціальність 073 Менеджмент, семестр 7  
Освітньо-професійна програма “Менеджмент організацій і адміністрування”  
Навчальна дисципліна “СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

**ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ**

**Діагностичне завдання 1 (до 5 балів)**

Обґрунтуйте доцільність використання школи підприємництва для формування і реалізації стратегій промислових підприємств в Україні в умовах економічної кризи.

**Діагностичне завдання 2 (до 5 балів)**

Сформувати місію-призначення для ВАТ «Макаронна фабрика», що засноване у 2005 р., знаходиться у районному центрі. Пояснити запропоноване формулювання, визначити функції, які здатна виконувати представлена місія, технологію її розроблення та головні критерії якості.

**Діагностичне завдання 3 (до 12 балів)**

Визначити загальноекономічну стратегію життєдіяльності підприємства, на якому ви проходили виробничу практику, вказавши його назву, за допомогою методу SWOT-аналізу, використовуючи три бальну шкалу для визначення дії кожного чинника внутрішнього і зовнішнього середовища (3 – сильна дія, 2 – середня дія, 1 – слабка дія, 0 – чинник не діє) та таких основних чинників:

внутрішнього середовища: наявність виробничих потужностей, знос устаткування (фізичний та моральний), наявність виробничих площ, потенціал допоміжного виробництва, потенціал трудових ресурсів (за категоріями), наявність сировини, матеріалів, комплектуючих, паливно-енергетичних ресурсів, стан фінансових ресурсів, технологія виготовлення продукції, якість продукції, її рентабельність, достатність інформації для бізнес-діяльності;

зовнішнього середовища: сформованість портфелю замовлень на виробництво продукції або виконання послуг, якість поставок сировини, матеріалів, комплектуючих та ін., екологічний стан, становище на ринку трудових ресурсів, вплив держави (податкове навантаження), відношення суспільства (територіальної громади) до підприємства (чи є підтримка).

Пояснити доцільність впровадження обраної стратегії для даного підприємства.

**Евристичне завдання (до 18 балів)**

За допомогою матриці БКГ позиціонувати продукти підприємства, сформувати портфель замовлень, пояснити доцільність впровадження обраних товарних стратегій за даними табл.1. Результати представити у вигляді матриці БКГ та службової записки на ім'я заступника директора підприємства з економічних питань.

Таблиця 1

Вихідні дані

Показник	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3	Продукт 4
Доля продукту, долі одиниці	0,15	2,45	1,02	0,34
Темп зростання реалізації	1,23	0,56	1,98	1,45



продукту, долі одиниці				
Обсяг реалізації продукту на певному ринку, %	20	34	10	12

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, логістики та інновацій № \_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Екзаменатор д.е.н., проф. Олена ЯСТРЕМСЬКА

Зав. кафедрою д.е.н., проф. Олена ЯСТРЕМСЬКА

### Критерії оцінювання

До складу екзаменаційних білетів входять чотири завдання: три діагностичних завдання та одне евристичне завдання. Завдання оцінюються за шкалою, приведеною в табл. 4.

Таблиця 4

#### Максимальна допустима кількість балів для кожного завдання

Тип завдання	Максимальна допустима кількість балів	Загальна кількість балів кожного екзаменаційного завдання
Діагностичне завдання 1	5	5
Діагностичне завдання 2	5	5
Діагностичне завдання 3	12	12
Евристичне завдання	18	18
Разом		40

Загальна кількість балів, що відведено на позитивну оцінку для кожного завдання, приймається за 100%.

Підсумкова оцінка за екзамен (іспит) визначається шляхом сумування оцінок, що отримані за кожне завдання (табл. 4).

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Буднік М.М. Стратегічне управління: навчальний посібник / М.М. Буднік, Г. С. Невертій, Н. М. Курилова. — К. : Видавничий дім «Кондор», 2020. — 292 с.

2. Стратегічне управління: навчальний посібник [Електронний ресурс] : навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Л. П. Артеменко. – Електронні текстові дані (1 файл: 17,2 Мбайт). – Київ:КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 342 с. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45891>

3. 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. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29911>

4. Ястремська О.М. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами: монографія. / О. М. Ястремська, О. П. Куліков, А. С. Тутова. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. – 324 с. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30355>

#### Додаткова

5. Ястремська О.М., Малярець Л.М. Теоретичні положення стратегічного контролінгу та основні методи його здійснення // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (Економічні науки). 2019. – №2.– С. 78 - 87.

6. Ястремська О.М., Волкова Л.О. Теоретико-методичні основи вибору стратегії інноваційної активності персоналу // World Science. 2019. 12(52). С.47 – 53 (Республіка Польща)

7. Ястремська О.М., Ястремська О.О. Капіталізація підприємств: теоретичний і практичний аспекти стану та процесу розвитку // Бізнес інформ. – 2021. – № 10. – С. 273 – 283. Режим доступу: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-10\\_0-pages-273\\_283.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-10_0-pages-273_283.pdf) (фахове видання, Index Copernicus Категорія Б) DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-273-283>

8. Iastremska O. Social and labor features of entrepreneurship activity: strategic aspect // Intelligent information systems for decision support in project and program management: Collective monograph edited by I. Linde. European University Press. Riga^ ISMA, 2021. 278 p. P. 42 – 90. <https://www.isma.lv/zinatne/publikacijas/zinatniski-raksti-gramatas-monografijas/intelligent-information-systems-for-decision-support-in-project-and-program-management>. DOI: <https://doi.org/10.30837/MMP.2021.042>.

[repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26661](http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26661)

9. Iastremska, O., Stokovych, H., Iastremska, O., Kalantaridis, C., Nagy, S., & Somosi Veresne, M. Formation of Mutual Relations Between Enterprises and Business Partners in the Process of Preparation and Production of New Products // Marketing and Management of Innovations, 2021, 1, 196-211. – Режим доступу: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/en/journals/2021/1/196-211>

10. Iastremska O., Malyarets L. Scientific and practical proposals on the choice and application of strategic controlling instruments at the enterprise in the modern conditions // Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. – 2019. – № 2(8). – С. 72 – 79.

11. Malyarets L., Iastremska O., Tutova A., Dorohov O. Analytical Method of Stimulation for Labour of Top-Managers// TEM Journal. 2023. Volume 12, Issue 2, pages 1118-1129, DOI: 10.18421/TEM122-58 [https://www.temjournal.com/content/122/TEMJournalMay2023\\_1118\\_1129.html](https://www.temjournal.com/content/122/TEMJournalMay2023_1118_1129.html)

#### Інформаційні ресурси

12. Сайт ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=2381>

13. Наукові конференції. – Режим доступу : <http://conferences.neasmo.org.ua>
14. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. – Режим доступу: [www.nbu.gov.ua](http://www.nbu.gov.ua)
15. Інтернет портал для управлінців [Електронний ресурс]. –Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.
16. ЛігаБізнесІнформ. – Режим доступу : <http://www.liga.net>.
17. Офіційний портал Верховної Ради України. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
18. Сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).