

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

**Робоча програма**  
**навчальної дисципліни**  
**"СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ"**  
**для студентів напряму підготовки**  
**6.030601 "Менеджмент"**  
**усіх форм навчання**

**Харків. Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014**

Затверджено на засіданні кафедри економіки, організації та планування діяльності підприємства.

Протокол № 1 від 27.08.2013 р.

**Укладач** Ястремська О. М.

**Р58** Робоча програма навчальної дисципліни "Стратегічне управління" для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" усіх форм навчання / укл. О. М. Ястремська. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 37 с. (Укр. мов.)

Подано тематичний план навчальної дисципліни та її зміст за модулями й темами, вміщено плани лекцій і семінарських (практичних) занять, методичні рекомендації, завдання для закріплення знань та систему оцінювання студентів.

Рекомендовано для студентів економічних спеціальностей.

## Вступ

У сучасних умовах розвитку економіки України особливого значення набуває проблема досягнення підприємством стабільного становища 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 управління, що включає розробку і реалізацію стратегії організації, а також управління стратегічними проблемами. Мета стратегічного управління 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, полягає в тому, що майбутньому менеджеру для обґрунтування прийняття управлінських рішень необхідно знати методологію стратегічного управління, володіти відповідними методами розробки та реалізації стратегії організації.

Навчальна дисципліна "Стратегічний управління" належить до циклу нормативних професійно орієнтованих дисциплін за напрямом "Менеджмент" освітньо-кваліфікаційного рівня "бакалавр".

**Головною метою** викладання дисципліни є оволодіння сучасними теоретичними основами стратегічного управління та практичними навичками прийняття стратегічних рішень у процесі управління діяльністю та розвитком підприємства на ринку.

Основними завданнями, що мають бути вирішені в процесі викладання дисципліни, є теоретична підготовка студентів і формування у них навичок у сфері стратегічного управління підприємством.

Результатом вивчення дисципліни є здобуття теоретичних знань щодо стратегічного управління суб'єктами господарювання, практична підготовка студентів та формування професійних компетенцій.

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

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

формування та реалізації стратегій в процесі стратегічного управління підприємствами;

розуміння 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 внутрішнього і зовнішнього оточення, визначення стратегічних цілей, розробки стратегії, формування стратегічного плану, організації стратегічного планування, оцінки діючої стратегії, її контролю при впровадженні, мотивування працівників в процесі реалізації стратегічних рішень.

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

**Предметом** навчальної дисципліни є вивчення теоретичних концепцій стратегічного управління, методології та методик розробки та реалізації стратегії організацій.

Структуру навчальної дисципліни наведено в табл. 1.

Таблиця 1

### Структура робочої програми навчальної дисципліни

Навчальна дисципліна: підготовка магістрів	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо- кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів, відповідних ECTS – 3, у тому числі: змістових модулів – 2; самостійна робота	Галузь знань – 0306 "Менеджмент і адміністрування"	Нормативна. Рік підготовки – 4. Семестр 7
Кількість годин: Усього – 108. Змістовний модуль 1 – 28 год. Змістовний модуль 2 – 80 год	Шифр та назва напрямку підготовки: 6.030601, "Менеджмент"	Лекції: кількість годин – 18. Практичні (семінарські): кількість годин – 34. Самостійна робота: кількість годин – 56
Кількість тижнів викладання навчальної дисципліни: 17. Кількість годин на тиждень – 3	Освітньо-кваліфікаційний рівень – бакалавр	Вид контролю: іспит

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час лекційних занять і виконання практичних завдань. Проблемні питання ви-несено на розгляд і обговорення під час семінарських занять. Також велике значення в процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота студентів. Усі ці види занять розроблено відповідно до положень Болонської декларації.

## 1. Кваліфікаційні вимоги до студентів

Навчальна дисципліна є обов'язковою для підготовки бакалаврів за напрямом "Менеджмент".

### **Необхідна навчальна база перед вивченням дисципліни:**

до вивчення навчальної дисципліни "**Стратегічне управління**" студент приступає, прослухавши всі загальнонаукові, гуманітарні та спеціальні навчальні дисципліни трьох років навчання за освітньо-кваліфікаційним рівнем "бакалавр".

Після вивчення дисципліни студенти набудуть основних професійних компетентостей, що полягають у здатності до вибору обґрунтованого підходу до формування і реалізації стратегії, аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, вибору виду стратегій, що формують стратегічний набір, визначення необхідності здійснення стратегічної організаційної реорганізації, оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, здійснення стратегічного контролю результатів упровадження стратегій, мотивування працівників підприємства щодо участі в процесі стратегічного управління.

У результаті вивчення навчальної дисципліни згідно з національною рамкою кваліфікації студент має **знати**:

- сутність стратегічного управління;
- наукові підходи до стратегічного управління;
- передумови виникнення стратегічного управління;
- сутність стратегічного планування;
- сутність стратегії, класифікація стратегій;
- основні етапи розробки та реалізації стратегії;
- місію, цілі організації;
- фактори зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- SWOT-аналіз;
- етапи формування стратегії;

базові стратегії;  
стратегічні альтернативи, методика їх оцінки;  
конкурентні та функціональні стратегії;  
базові стратегічні підходи до обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства;  
особливості та дії в процесі реалізації стратегії;  
основні підходи до здійснення організаційних стратегічних змін;  
сутність, етапи та підходи до здійснення стратегічного контролю, мотивації.

У процесі вивчення навчальної дисципліни у студентів повинні бути сформовані **вміння**:

формулювати методологічні основи стратегічного управління;  
виділяти етапи розробки та реалізації стратегії;  
формулювати місію та цілі організації;  
аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище організації;  
проводити SWOT-аналіз.  
формулювати базові стратегії;  
визначати стратегічні альтернативи;  
визначати критерії оцінки стратегічних альтернатив;  
формулювати конкурентні та функціональні стратегії.  
користуватися законодавчою, нормативно-довідковою інформацією в процесі розробки та реалізації стратегії організації;  
використовувати методи стратегічного управління та спеціальну літературу;  
розробляти систему планів організації;  
розробляти основні напрямки діяльності організації;  
розробляти плани розвитку організації та тактичні плани;  
розробляти програми і плани – проекти;  
здійснювати техніко-економічне обґрунтування стратегії розвитку організації;

#### **комунікації:**

ефективно формувати комунікативний процес при формуванні, виборі та реалізації стратегії;  
здійснювати комунікації за всіма рівнями і функціональними зонами управління у внутрішньому середовищі підприємства;  
здійснювати ефективні комунікації між підприємством і суб'єктами зовнішнього середовища, а саме: споживачами, партнерами, конкурентами, представниками владних структур;

**автономність і відповідальність:**

здатність до самостійного вибору методів, необхідних для використання в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень;

здатність до прийняття відповідальності за отримані результати в процесі стратегічного управління.

Робочу програму навчальної дисципліни розроблено відповідно до вимог галузевого стандарту вищої освіти МОН України на базі освітньо-професійної програми підготовки бакалавра, спеціаліста та магістра.

## 2. Тематичний план навчальної дисципліни

З самого початку вивчення дисципліни кожен студент має бути ознайомлений як з програмою дисципліни і формами організації навчання, так і зі структурою, змістом та обсягом кожного з її навчальних модулів, а також з усіма видами контролю та методикою оцінювання навчальної роботи.

Навчальний процес згідно з програмою навчальної дисципліни здійснюється у таких формах: лекційні, семінарські та практичні заняття; виконання творчого завдання; самостійна робота студентів; контрольні заходи.

Вивчення студентом навчальної дисципліни відбувається шляхом послідовного і ґрунтовного опрацювання навчальних модулів. Навчальний модуль – це відносно окремий самостійний блок дисципліни, який логічно об'єднує кілька навчальних елементів дисципліни за змістом та взаємозв'язками.

Тематичний план дисципліни складається з двох модулів.

Структуру залікового кредиту навчальної дисципліни наведено у табл. 2.

Таблиця 2

### Структура залікового кредиту навчальної дисципліни

№ п/п	Тема	Кількість навчальних годин, відведених на:			
		лекції	практичні		самостійну роботу
			семінарські	практичні	
1	2	3	4	5	6
<b>Змістовий модуль 1. Основні поняття стратегічного управління</b>					
1	Концептуальні засади теорії стратегічного управління	2	4		4

2	Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства	2		2	4
---	---	---	--	---	---

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6
3	Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства	2		4	4
	Всього	6	4	6	12
<b>Змістовий модуль 2. Основні функції та етапи стратегічного управління підприємством</b>					
4	Стратегічне планування	1		4	4
5	Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства	1		4	4
6	Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг	2		4	4
7	Види стратегічного управління	2		4	8
8	Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства	2		4	8
9	Генерування стратегій та умови їх реалізації	2		2	8
10	Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві	2		2	8
	Всього	12		24	44
	Всього за дисципліною	18	4	30	56

### 3. Зміст дисципліни за модулями та темами

#### Змістовний модуль 1. Основні поняття стратегічного управління



## **Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління**

Передумови розвитку теорії стратегічного управління. Концепція стратегічного управління. Предмет та об'єкт стратегічного управління підприємством. Поняття "стратегія підприємства". Стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття.

Ключові гіпотези стратегічного управління: випадковості; залежності від зовнішнього середовища; відповідності; стратегії, здібності та діяльності; багатоеlementності; збалансованості. Задачі стратегічного управління. Порівняльний аналіз стратегічного управління з іншими науковими підходами до управління підприємствами. Підходи до стратегічного управління.

Імовірні вигоди від застосування стратегічного управління в практичній діяльності підприємств. Причини зростання значущості стратегічного управління для підприємств у ринкових умовах господарювання. Досвід та проблеми використання теорії стратегічного управління у 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. Корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень.

Характерні риси стратегій підприємства. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень.

Стратегії підприємств різних галузей. Еталонні стратегії розвитку підприємства та стратегії його організаційного розвитку.

Стратегії управління ресурсами підприємства (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору.

Виробнича стратегія підприємства та їх класифікація за: розвитком виробництва, використанням виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо. Маркетингова стратегія підприємства та її субстратегії (ринкова, товарна, якості, ціни, просування, збуту). Стратегії управління персоналом. Стратегії наукових досліджень та розробок.

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 формування в процесі стратегічного управління підприємством. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. 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. Сутність та принципи планування стратегій. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.

## **Змістовний 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. Вибір місії та правила її формування. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Девіз та кредо підприємства. Класифікація стратегічних цілей. 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.

Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства. Типи зовнішнього середовища підприємства: змінне або нестабільне; вороже; різноманітне; технічно складне. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища.

Особливості стратегічного аналізу середовища підприємств виробничої та невиробничої сфер діяльності. 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. Особливості галузевого розвитку у часі. Модель життєвого циклу галузі. 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. Основні способи (механізми) реконфігурації компетенцій підприємства.

Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій підприємства. Рутини, їх місце в організаційних процесах та способи трансформації.

Технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей). Вплив змін у стратегічному потенціалі підприємства на розвиток та зміцнення його конкурентних переваг на ринку.

## **Тема 7. Види стратегічного управління**

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.

Ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення. Інформаційні компоненти системи стратегічного управління.

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.

Застосування різновидів стратегічного управління підприємствами України та інших країн світу в ринкових умовах господарювання.

## **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. Параметри, які характеризують стратегічну позицію підприємства та СЗГ. Ключові фактори успіху СЗГ: види та характеристика.

Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства. Визначення реальної та потенційної ємності ринку.

Привабливість СЗГ та її оцінювання. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм СЗГ. Використання матриць "Бостонської консультативної групи", "МакКінзі" РМ, моделі АБЬ 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. Поняття стратегічної прогалини. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини.

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.

Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії. Суть стратегічних перетворень та визначення їх рівня: стратегія, що триває; рутинні стратегічні зміни; обмежені зміни; радикальні стратегічні перетворення; зміна напрямку руху. Характеристика впливу різнорівневих стратегічних змін на підприємство. Масштаби стратегічних перетворень та особливості їх здійснення.

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.

## **4. Плани лекцій**

Лекція є однією з провідних форм навчальних занять. В процесі її проведення студенти мають змогу отримати нові знання з дисципліни, що відповідають сучасному законодавству, новітнім науковим підходам, практичним здобуткам підприємств.

### **Змістовний модуль 1. Основні поняття стратегічного управління**

### **Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління**

1. Передумови розвитку теорії стратегічного управління та основні підходи до його здійснення.

2. Завдання стратегічного управління.

3. Причини зростання значущості стратегічного управління, його сучасні особливості для підприємств у ринкових умовах господарювання.

Література: [1; 3; 7; 10; 14].

### **Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства**

1. Рівні стратегічних рішень.

2. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень та функціональними зонами.

3. Стратегії управління ресурсами підприємства (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору.

Література: [1; 2; 5; 7; 9; 10; 13].

### **Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства**

1. Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії.

2. Місія підприємства, правила та технологія її формулювання.

3. Класифікація стратегічних цілей.

Література: [2; 4; 6; 7; 10; 15; 20].

### **Змістовний модуль 2. Основні функції та етапи стратегічного управління підприємством**

#### **Тема 4. Стратегічне планування**

1. Принципи стратегічного планування. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві.

2. Процес стратегічного планування.

Література: [1; 2; 5; 7; 8; 12; 15].

#### **Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства**

1. Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень.

2. Типи зовнішнього середовища підприємства: змінне або нестабільне; вороже; різноманітне; технічно складне. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища.

3. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства.

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

Література: [3; 10; 14; 16; 18].

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

1. Поняття "стратегічний потенціал підприємства".

2. Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.

3. Розриви між стратегічними цілями та потенціалом підприємства.

4. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства.

5. Характеристика ключових компетенцій підприємства та методи їх ідентифікації.

Література: [2; 3; 6; 7; 9; 13; 15; 18].

## **Тема 7. Види стратегічного управління**

1. Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації.

2. Ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення. Інформаційні компоненти системи стратегічного управління.

3. 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.

Література: [1; 3; 5; 8; 10 – 12; 14; 16].

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

1. Сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди .

2. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ).

3. Використання матричного підходу для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку дій на ринку.

Література: [3; 5; 6; 9 – 11; 13; 15; 17; 18].

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

1. Поняття стратегічної прогалини. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини.

2. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом підприємства.

3. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії підприємства. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.

Література: [3; 6; 9 – 11; 14; 16].

### **Тема 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві**

1. Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства.

2. Методи оцінювання обраних підприємством стратегій. Критерії та показники успішності стратегій.

3. Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії. Стратегічні центри господарювання, показники контролю результатів їх діяльності.

4. Агенти змін, їх навички та основні завдання.

5. Формування адміністративної еліти, стратегічне мотивування.

Література: [2; 7; 10; 11; 15; 17 – 20].

## **5. Плани семінарських і практичних занять**

### **Теми семінарських занять**

Семінарське заняття – це форма навчального заняття, при якій викладач організує дискусію навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів.

На кожному семінарському занятті викладач оцінює виступи студентів, активність у дискусії, вміння формулювати і відстоювати свою



позицію тощо. Підсумкові оцінки за кожне семінарське заняття вносяться у відповідний журнал. Отримані студентом оцінки за окремі семінарські заняття враховуються при виставленні підсумкової оцінки з даної навчальної дисципліни. Перелік тем семінарських занять наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**Перелік тем семінарських занять**

Назва теми	Програмні запитання	Література
<b>Змістовий модуль 1. Основні поняття стратегічного управління</b>		
Тема 1. Основні поняття стратегічного управління	Проведення круглого столу за такими основними питаннями: 1. Сутність стратегічного управління. 2. Відмінності стратегічного управління від стратегічного менеджменту. 3. Ретроспектива теорій стратегічного управління. 4. Основні положення сучасної парадигми стратегічного управління	[3 – 6; 10 – 12; 16; 21; 23]

**Теми практичних занять**

Практичне заняття – це форма навчального заняття, при якій викладач організує детальний розгляд студентами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формує вміння і навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом відповідно сформульованих завдань. Проведення практичного заняття ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі – тестах для виявлення ступеня оволодіння студентами необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різної складності для розв'язування їх студентами на занятті.

Практичне заняття включає проведення попереднього контролю знань, умінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв'язування завдань з їх обговоренням, розв'язування контрольних завдань, їх перевірку, оцінювання. Перелік тем практичних занять наведено в табл. 4.

## Перелік тем практичних занять

Назва теми	Теми практичних занять (за модулями)	Література
1	2	3
<b>Змістовний модуль 1. Основні поняття стратегічного управління</b>		
Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства	Вирішення ситуаційного завдання "Визначення основних видів стратегій"	[4 – 7]
Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства	Ситуаційне завдання "Формулювання місії підприємства та визначення критеріїв її успіху"	[4 – 6; 10; 12; 14]
<b>Змістовний модуль 2. Основні функції та етапи стратегічного управління підприємством</b>		
Тема 4. Стратегічне планування	Вирішення ситуаційного завдання "Визначення основних цілей підприємства"	[3 – 6; 21]
Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства	Формування матриць SWOT- і TOWS-аналізу. Формування стратегічного плану, визначення стратегічних прогалів	[4 – 7; 10]
Тема 6. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг	Вирішення завдання з оцінювання стратегічного потенціалу підприємства	[7; 10; 11; 13; 17]

Закінчення табл. 4

1	2	3
Тема 7. Види стратегічного управління	Вирішення завдання з оцінювання стратегічного потенціалу підприємства	[1; 3 – 7, 10]
Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства	Вирішення завдання з побудови матриць БКГ та Мак Кінзи	[14; 16; 20; 21; 23]
Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації	Вирішення завдання з визначення показників СЦГ	[3 – 6; 13; 14; 18]
Тема 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень	Ситуаційне завдання з реалізації стратегії та мотивування працівників у процесі	[1; 2; 4; 15; 16; 21; 24]

на підприємстві	стратегічного управління.	
-----------------	---------------------------	--

## 6. Творче завдання

Підготовка творчого завдання передбачає: систематизацію, закріплення, розширення теоретичних і практичних знань із дисципліни та застосування їх для аналізу підходів до формування і реалізації стратегії.

Творче завдання виконується самостійно при консультуванні викладачем відповідно до графіка навчального процесу.

Творче завдання передбачає наявність таких елементів наукового дослідження: теоретичного узагальнення положень певного обраного студентом підходу до формування і реалізації стратегії, визначення його практичної значущості та можливості застосування в сучасних умовах господарювання в Україні, теоретичного використання передової сучасної методології і наукових розробок; наявність елементів творчості, вміння застосовувати сучасні технології при презентації положень, які доповідає студент за обраним питанням та компетентність відповідей на питання слухачів.

Творче завдання презентується в процесі проведення круглого столу за темою 1. **Основними критеріями**, за якими оцінюється творче завдання, є: актуальність, володіння матеріалом, глибина наукового узагальнення, практична значущість, естетичне оформлення презентації, відповіді на запитання слухачів.

**Практична значущість творчого завдання** полягає в обґрунтуванні реальності її результатів для потреб практики управління.

**Комплексний системний підхід** до розкриття теми роботи полягає в тому, що предмет дослідження розглядається з різних точок зору – з позицій теоретичної бази і практичних напрацювань, умов його реалізації на підприємстві, аналізу, обґрунтування шляхів удосконалення тощо – в тісному зв'язку та єдиній логіці викладення.

**Застосування сучасної методології** полягає в тому, що при розробці обраної наукової проблеми й обґрунтуванні різних варіантів досягнення цілей студент повинен використовувати відомості про новітні досягнення в техніці і технологіях стратегічного управління,

застосовувати різноманітні методи та інструменти вирішення поставленої задачі наукового пізнання.

## **7. Самостійна робота студентів**

Необхідним елементом успішного засвоєння навчального матеріалу дисципліни є самостійна робота студентів з вітчизняною та закордонною спеціальною економічною літературою, нормативними актами з питань державного регулювання економіки, статистичними матеріалами.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам:

1. Вивчення лекційного матеріалу.
2. Робота з вивчення рекомендованої літератури.
3. Вивчення основних термінів та понять за темами дисципліни.
4. Підготовка до семінарських і практичних занять, дискусій, роботи в малих групах, тестування.
5. Контрольна перевірка кожним слухачем особистих знань за запитаннями для самоконтролю.
6. Підготовка до проміжного та підсумкового контролю.

### **Питання для самостійного опрацювання**

#### **Змістовний модуль 1. Основні поняття стратегічного управління**

##### **Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління**

1. Причини, які спонукають вище керівництво до застосування стратегічного управління.
  2. Проблеми, які відносяться до сфери стратегічного управління.
  3. Напрямки розвитку стратегічного управління.
- Література: [4 – 6; 21].

##### **Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства**

1. Види рівнів управління підприємством
  2. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства
  3. Поняття конкурентного статусу підприємства
- Література: [4 – 6; 21].

### **Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства**

1. Основні методи прогнозування підприємства
  2. Особливості застосування певного методу прогнозування позиції підприємства
  3. Вплив підприємств, які виробляють товари-замінники, на конкуренцію у галузі.
  4. Ключові фактори успіху.
  5. Управлінське обстеження функціональних зон організації
- Література: [3 – 6; 21].

### **Змістовний модуль 2. Основні етапи та функції стратегічного управління підприємством**

#### **Тема 4. Стратегічне планування**

1. Сутність стратегічного планування,
  2. Управління по цілям.
  3. Види і класифікація цілей організації.
  4. Системи управління в умовах мінливого середовища та їх характеристика.
  5. Управління шляхом ранжирування стратегічних задач.
  6. Управління та планування за слабкими сигналами.
  7. Управління та планування в умовах стратегічних несподіванок.
- Література: [6; 23].

#### **Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства**

1. Стратегічні зони господарювання.
2. Стратегічні альтернативи для базових стратегій.
3. Види синергії.
4. Організаційні вимоги стратегії мінімізації витрат.
5. Організаційні вимоги стратегії диференціації.
6. Організаційні вимоги стратегії фокусування.
7. Цілі стратегії маркетингу та шляхи їх досягнення.
8. Цілі фінансової стратегії та шляхи їх досягнення.
9. Цілі інноваційної стратегії та шляхи їх досягнення.

10. Цілі стратегії виробництва та шляхи їх досягнення.
  11. Стратегія за формою та змістом.
  12. Фактори, які впливають на розробку та реалізацію стратегії.
  13. Важливі елементи, які віддзеркалюються в місії.
  14. Класифікація цілей підприємства.
- Література: [2; 4 – 6; 20].

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

1. Сутність стратегічного потенціалу.
  2. Складові стратегічного потенціалу.
  3. Основні етапи процесу оцінювання стратегічного потенціалу.
  4. Математичні методи та пакети прикладних програм для оцінювання стратегічного потенціалу.
- Література: [5; 23].

### **Тема 7. Види стратегічного управління**

1. Особливості управлінської діяльності в системі стратегічного управління.
  2. Стратегічне управління в умовах невизначеності та ризику.
  3. Конкурентні переваги та конкурентний статус підприємства
- Література: [5; 6; 12; 21].

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

1. Сутність матричного підходу.
  2. Види площинних матриць.
  3. Об'ємні матриці, їх взаємозалежність.
- Література: [5; 6; 15; 21].

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

1. Поняття успішності стратегій.
  2. Основні методи визначення успішності реалізації стратегій.
  3. Взаємозв'язок між успішністю та ефективністю стратегій.
  4. Внутрішня та зовнішня успішність стратегій, їх показники.
- Література: [5; 6; 16; 21].

## **Тема 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві**

1. Корпоративна культура в системі підтримки стратегії підприємства.
  2. Види стратегічного контролю, його показники та вимогу до формування системи стратегічного контролю.
  3. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.
  4. Служба стратегічного розвитку підприємства.
- Література: [5; 6; 13; 21].

### **8. Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Розкрийте сутність поняття "стратегічне управління".
2. Охарактеризуйте кінцеві продукти стратегічного управління.
3. Назвіть основні поняття стратегічного управління.
4. Назвіть об'єкти стратегічного управління та пов'язані з ними види стратегій.
5. Охарактеризуйте особливості стратегічного управління.
6. Що включає в себе структура системи стратегічного управління?
7. Які наукові підходи застосовуються до стратегічного управління?
8. Назвіть передумови виникнення стратегічного управління.
9. Що є управлінням шляхом ранжування стратегічних завдань?
10. У чому полягає управління за "слабкими сигналами"?
11. Прокоментуйте умови, що характеризують ситуацію "стратегічної несподіванки".
12. Дайте характеристику факторам зовнішнього середовища непрямого впливу.
13. Дайте характеристику факторам зовнішнього середовища безпосереднього впливу.
14. Що таке модель п'яти сил конкуренції М. Портера?
15. Для чого необхідний аналіз конкуренції у галузі?
16. Назвіть фактори, які впливають на інтенсивність конкуренції у галузі.
17. Охарактеризуйте бар'єри, які перешкоджають входженню у галузь.

18. Чим визначається сила постачальників і споживачів?
19. У чому полягає цінність моделі п'яти сил конкуренції?
20. Дайте характеристику факторам внутрішнього середовища організації.
21. Перерахуйте функціональні зони, за якими проводиться аналіз внутрішнього середовища організації.
22. 11 Розкрийте сутність потенціалу організації.
23. Що являє собою SWOT-аналіз і для чого він потрібний?
24. Що являє собою місія організації? Яку роль виконує місія?
25. Які функції виконують цілі?
26. Назвіть вимоги, що пред'являються до цілей організації.
27. Назвіть сфери, в яких організації устанавлюють свої цілі.
28. Чим відрізняються фінансові цілі від стратегічних?
29. Дайте характеристику етапам вироблення стратегії.
30. Розкрийте зміст базових стратегій.
31. У чому полягає сутність матриці можливостей за товарами, ринками?
32. Що є синергічним ефектом?
33. Розкрийте сутність стратегічних альтернатив.
34. Назвіть критерії, які застосовуються для оцінки ефективності стратегії.
35. З якою метою визначається позиція організації на ринку? Які методи для цього використовуються?
36. Назвіть базові стратегічні підходи при обґрунтуванні стратегічних альтернатив розвитку підприємства.
37. Як класифікує матриця Бостонської консультативної групи стратегічні господарські підрозділи і які особливості стратегій, яких вони притримуються?
38. Які стратегічні завдання можна вирішити за допомогою матриці БКГ?
39. У чому полягає сутність матриці "Привабливість галузі – конкурентна позиція" ("Дженерал електрик – МакКінзі")?
40. Назвіть види конкурентних стратегій.
41. За яких умов підприємство обирає стратегію мінімізації витрат?
42. Які фактори сприяють стратегії мінімізації витрат?



43. Розкрийте переваги стратегії мінімізації витрат, зважаючи на модель п'яти сил конкуренції.

44. У чому недоліки стратегії мінімізації витрат?

45. За яких умов підприємство обирає стратегію диференціації?

46. У чому полягає сутність стратегії диференціації?

47. Назвіть види диференціації.

48. Які проблеми виникають при реалізації стратегії фокусування?

49. Поясніть, для яких цілей розробляються функціональні стратегії.

50. Назвіть види функціональних стратегій.

51. Що є стратегією маркетингу?

52. Що є фінансовою стратегією?

53. Що є інноваційною стратегією?

54. Що є стратегією виробництва?

55. Що є потенціалом підприємства?

56. Дайте характеристику конкурентоспроможності потенціалу.

57. Назвіть методи оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

58. Коли доцільно здійснювати організаційні перетворення на підприємстві?

59. Назвіть основні групи планів, які розробляються в організації.

60. Розкрийте зміст стратегічного плану.

61. Що являє собою план розвитку організації?

62. Дайте характеристику тактичним планам організації.

63. Що є програмою та планом-проектом?

64. Які стратегічні зміни необхідно провести в організації для успішної реалізації стратегії?

65. У чому полягає завдання стратегічного контролю?

66. Як здійснюється процес стратегічного контролю?

67. Назвіть групи показників, за якими фіксується стан організації.

68. Які дії включає в себе реалізація стратегії?

69. За якими показниками можна визначити якість формування і реалізації стратегії?

70. Як можна зменшити опір персоналу в процесі реалізації стратегії?

## **9. Індивідуально-консультативна робота**

Індивідуально-консультативна робота здійснюється за графіком індивідуально-консультативної роботи у формі: індивідуальних занять, консультацій, перевірки виконання завдань, що винесені на поточний контроль тощо.

Формами організації індивідуально-консультативної роботи є:

а) за засвоєнням теоретичного матеріалу:

консультації: індивідуальні (запитання – відповідь);

групові (розгляд типових прикладів – ситуацій);

б) за засвоєнням практичного матеріалу:

консультації індивідуальні і групові поточні та перед іспитом.

## **10. Методики активізації процесу навчання**

При викладанні дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів передбачено застосування таких навчальних технологій, як: проблемні лекції; робота в малих групах; семінари – дискусії; мозкові атаки; кейс-метод; ділові та рольові ігри; банки візуального супроводження.

**Проблемні лекції** направлено на розвиток логічного мислення студентів, коло питань теми обмежується двома-трьома ключовими моментами, увага студентів концентрується на матеріалі, що не знайшов відображення в підручниках, використовується досвід закордонних навчальних закладів з роздачею студентам під час лекцій друкованого матеріалу та виділенням головних висновків з питань, що розглядаються. При читанні лекцій студентам даються питання для самостійного розмірковування, на які лектор відповідає сам, не чекаючи відповідей студентів. Така система примушує студентів сконцентруватися і почати активно мислити в пошуках правильної відповіді.

Проблемні лекції навчальної дисципліни присвячено розгляду таких тем: 1, 5, 8, 9, 10.

**Робота в малих групах** дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування.

Робота у малих групах здійснюється на практичних заняттях за темами: 2, 3, 4, 8, 9, 10.

**Семінари-дискусії** передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів.

Семінар-дискусія у вигляді круглого столу проводиться за темою 1.

**Мозкові атаки** – метод розв'язання невідкладних завдань, сутність якого полягає в тому, щоб висловити якнайбільшу кількість ідей за дуже обмежений проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію.

Мозкові атаки здійснюються на практичних заняттях в процесі вирішення завдань за темами 5, 6, 10.

**Кейс-метод** – метод аналізу конкретних ситуацій, який дає можливість наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу. Цей метод присвячений розгляду ситуаційних завдань за темами 3, 4, 10.

**Презентації** – виступи перед аудиторією, що використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи студента за творчим завданням. Презентація здійснюється в процесі проведення круглого столу за темою 1.

**Банки візуального супроводження** сприяють активізації творчого сприйняття змісту дисципліни за допомогою наочності у вигляді презентації лекційного матеріалу за всіма темами дисципліни.

## **11. Система поточного та підсумкового контролю знань студентів**

Система оцінювання знань, умінь та навичок студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни "Стратегічне управління" передбачають лекційні, семінарські та практичні заняття, а також самостійну роботу та виконання творчого завдання.

Контрольні заходи включають поточний і підсумковий контроль.

У процесі поточного контролю студенти мають отримати накопичувально не менше 35 балів для допуску до іспиту. За активну участь в процесі викладення лекційного матеріалу студент може отримати 0,5 бала. За участь у вирішенні завдань на практичних заняттях студент може отримати 1 бал. За виконання самостійної роботи, яка перевіряється на кожному практичному занятті у вигляді тестового опитування за виданими питаннями або закінчення вирішення завдань, які були розпочаті в аудиторії студент може отримати 0,5 бала. Протягом вивчення дисципліни студент повинен написати 4 поточні контрольні роботи, кожна з яких оцінюється до 5 балів. Зразок контрольної роботи наведено нижче.

### **Зразок поточної контрольної роботи**

1. Визначте основні переваги перспективних наукових підходів до формування стратегій

2. Які основні чинники внутрішнього середовища можуть бути ключовими факторами успіху при формуванні стратегії. Наведіть приклади.

3. Яким вимогам повинні відповідати цілі при розробленні стратегічних альтернатив. Наведіть приклади.

4. Сформууйте місію–призначення для підприємства, що здійснює аутсорсингові складські операції для крупних промислових підприємств легкої промисловості з пошиття одягу.

Правильна і повна відповідь на кожне питання номер 1, 2, 3 оцінюється в 1 бал. Неповна відповідь на ці питання оцінюється в 0, 5 бали за кожне. Вірна і повна відповідь на 4 питання оцінюється у 2 бали. Вірна, але неповна відповідь на 4 питання оцінюється в 1 бал.

Творче завдання у вигляді доповіді та презентації оцінюється в 10 балів у відповідності з наявністю критеріїв, вказаних при описі творчого завдання, а саме: актуальність, глибина наукового узагальнення, практична значущість, естетичне оформлення презентації, відповіді на запитання слухачів. Повна відповідність кожному критерію оцінюється у 2 бали, неповна відповідність – в 1 бал.

Розподіл балів при поточному контролі представлений у табл. 5, 6.

Таблиця 5

**Розподіл балів за формами та методами навчання**

Теми змістовного модуля		лекції	практичні заняття	самостійна робота	творчі завдання	поточні КР	$\Sigma$
ЗМ 1	Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління	0,5	2	1	10	5	25,5
	Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства	0,5	2	1			
	Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства	0,5	2	1			
ЗМ 2	Тема 4. Стратегічне планування	0,5	2	1	10	15	34,5
	Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства	0,5	2	1			
	Тема 6. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг. Тема 7. Види стратегічного управління	0,5	2	1			
	Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства	0,5	2	1			
	Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації	0,5	2	1			
	Тема 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві	0,5	1	0,5			
Всього		4,5	17	8,5	10	20	60

Таблиця 6

**Максимальний бал на тиждень**

Теми змістовного модуля			лекції	практичні заняття	домашні завдання	творчі завдання	поточні КР	$\Sigma$
ЗМ 1	Тема 1	1 тиждень	0,5	1	0,5			2
		2 тиждень		1	0,5			1,5
	Тема 2	3 тиждень	0,5	1	0,5	10		12
		4 тиждень		1	0,5			1,5
	Тема 3	5 тиждень	0,5	1	0,5		5	7
		6 тиждень		1	0,5			1,5
ЗМ 2	Тема 4	7 тиждень	0,5	1	0,5			2
		8 тиждень		1	0,5			1,5
	Тема 5	9 тиждень	0,5	1	0,5		5	7
		10 тиждень		1	0,5			1,5
	Тема 6, 7	11 тиждень	0,5	1	0,5		5	7
		12 тиждень		1	0,5			1,5
	Тема 8	13 тиждень	0,5	1	0,5			2
		14 тиждень		1	0,5		5	6,5
	Тема 9	15 тиждень	0,5	1	0,5			2
		16 тиждень		1	0,5			11,5
Тема 10	17 тиждень	0,5	1	0,5			2	
	18 тиждень							
$\Sigma$			4,5	17	8,5	10	20	60

### Підсумковий контроль знань студентів

Умовою допуску до іспиту є загальна кількість балів з поточного контролю – 35. Іспит здійснюється у письмовій формі за екзаменаційними білетами. Екзаменаційний білет складається з стереотипного, діагностичного, евристичного завдання.

Відповіді студентів оцінюються за максимальною кількістю балів – 40.

Кожне завдання екзаменаційного білета оцінюється окремо. Загальна оцінка дорівнює сумі оцінок кожного завдання, яка, для успішного складання іспиту, повинна бути не меншою 25 балів.

Зразок екзаменаційного білета з м максимальною кількістю балів за кожне завдання додається.

### Зразок екзаменаційного білета

#### Завдання 1

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

#### Завдання 2

Поясніть функції, які здатна виконувати місія підприємства, технологію її розроблення та головні критерії якості. Наведіть приклади.

#### Завдання 3

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.

#### Завдання 4

Побудуйте матрицю TOWS-аналізу та визначте стратегічні резерви і сформулюйте план реалізації обраної стратегії за даними завдання 3.

#### Завдання 5

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, частки одиниці	0,15	2,45	1,02	0,34
Темп зростання реалізації продукту, частки одиниці	1,23	0,56	1,98	1,45
Обсяг реалізації продукту на певному ринку, %	20	34	10	12

Оцінювання відповідей студентів за екзаменаційним білетом відповідає критеріям, наведеним у табл. 7.

## Критерії відповідей за завданнями екзаменаційного білета

Номер завдання	Максимальна кількість балів за завдання	Критерії оцінювання	Кількість балів за кожним критерієм, відсоток правильної відповіді
1	2	3	4
1,2	7	Повна правильна відповідь за питанням з наведенням прикладів	7 (100 %)
		Правильна відповідь за питанням, але без наведення прикладу практичного застосування знань	6 (80 %)
		Неповна відповідь на питання, студент не може пояснити свої думки, навести практичну інтерпретацію	5 (70 %)
		Відповідь частково правильна, проте містить помилки, не дає змоги визначитися з практичними навичками студента	4 (60 %)
		Відповідь неправильна, проте студент володіє певними поняттями дисципліни	3 (50 %)
		Відповідь не правильна або відсутня	2 чи 1 бал (менше 50 %)
3,4	8	Повна правильна відповідь за питанням з наведенням розрахунків, висновку, які не містять помилок	8 (100 %)
		Правильна відповідь за питанням, але розрахунки та висновок мають неточності	7 (80 %)
		Неповна відповідь на питання, студент не може пояснити свої думки, навести практичну інтерпретацію	6 (70 %)
		Відповідь частково вірна, проте містить помилки, не дає змоги визначитися з практичними навичками студента	5 (60 %)
		Відповідь містить помилки, проте студент володіє певними поняттями	4 (50 %)



		дисципліни	
--	--	------------	--

Закінчення табл. 7

1	2	3	4
		Відповідь неправильна, проте студент володіє певними поняттями дисципліни	3 (менше 50 %)
		Відповідь неправильна в цілому і не має відношення до основних понять дисципліни	2 чи 1
5	10	Повна правильна відповідь за питанням з наведенням розрахунків, висновку, які не містять помилок	10 (100 %)
		Правильна відповідь за питанням, але розрахунки та висновок мають неточності	9 (90 %)
		Неповна відповідь на питання, проте студент може пояснити свої думки, навести практичну інтерпретацію	8 (80 %)
		Відповідь частково правильна, проте містить помилки, дає змогу визначитися з практичними навичками студента	7 (70 %)
		Відповідь частково правильна, містить помилки, не дає змоги повною мірою визначитися з практичними навичками студента	6 (60 %)
		Відповідь містить значну кількість помилок, проте студент володіє певними поняттями дисципліни	5 (50 %)
		Відповідь містить суттєві помилки, проте студент володіє певними поняттями дисципліни	4 (менше 50 %)
		Відповідь неправильна, проте студент володіє певними поняттями дисципліни	3 (30 %)
		Відповідь неправильна або відсутня	2 – 1

**Для підведення підсумків роботи студентів з навчальної дисципліни** виставляється загальна оцінка, яка враховує кількість балів у підсумковому контролі, тобто за екзамен, та поточному контролі. Підсумкова оцінка з дисципліни згідно з Методикою переведення

показників успішності знань студентів університету в систему оцінювання за шкалою ECTS конвертується в підсумкову оцінку за шкалою ECTS.

Таблиця 7

**Переведення показників успішності знань студентів  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця в систему оцінювання за шкалою ECTS**

Оцінка за шкалою ECTS		Оцінка за шкалою, що використовується в ХНЕУ ім. С. Кузнеця	Оцінка за національною шкалою
Відмінне виконання	A	100 – 90	відмінно
Вище середнього рівня	B	90	
Взагалі робота правильна, але з певною кількістю помилок	C	89 – 75	добре
Непогано, але зі значною кількістю недоліків	D	74	задовільно
Виконання задовольняє мінімальні критерії	E	60	
Потрібне повторне перескладання	F X	59	незадовільно
Повторне вивчення дисципліни	F	0	

## 12. Рекомендована література

### 12.1. Основна

1. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Л. Д. Забродська. – Х. : Консум, 2004. – 208 с.

2. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посібн. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – 2-ге вид., виправл. і допов. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 400 с.

3. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2008. – 480 с.

4. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посібн. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ "УВПК ЕксОб", 2002. – 560 с.

5. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посібн. [для студ. вищ. навч. закл.] / Г. В. Осовська, О. Л. Іщук, І. В. Жалінська. – К. : Кондор, 2003. – 194 с.

6. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2006. – 568 с.

7. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К. І. Редченко. – 2-ге вид., допов. – Львів : Новий Світ-2000 ; Альтаїр-2002,2003. – 272 с.

8. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. – К. : КНТЕУ, 2004. – 346 с.

9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

10. Хміль Т. М. Стратегический менеджмент : учебн. пособ. Т. М. Хмиль, С. К. Василик, Л. О. Шишмарева. – Х. : ИД "ИНЖЕК", 2004. – 136 с.

## **12.2. Додаткова**

11. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества / Г. Л. Азоев, А. П. Геленков. – М. : ОАО "Новости", 2000. – 252 с.

12. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 518 с.

13. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.

14. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1995. – 296 с.

15. Володькина М. В. Стратегическое управление : учебн. пособ. / М. В. Володькина. – К. : Знание, 2002. – 160 с.

16. Герчикова В. Н. Управление / В. Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ, Банки и биржи, 1994. – 480 с.

17. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління. Графічне моделювання : навч. посібн. / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.

18. Ламбен Ж. Ж. Управление, ориентированное на рынок / перев. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2005. – 800 с.

19. Маркова В. Д. Стратегический управление : курс лекций / В. Д. Маркова, С. Н. Кузнецова. – М. ; Новосибирск, 1994. – 288 с.

20. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.

21. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.

22. Попов С. Л. Стратегическое управление. Модульная программа для менеджеров. "Управление развитием организации". Модуль 4 / С. Л. Попов. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 344 с.

23. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. под ред. В. Д. Щетинина. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.

24. Томпсон А. А. Стратегическое управления / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, 1998. – 576 с.

25. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 672 с.

26. Фаэй Л. Курс МВА по стратегическому управлению / Л. Фаэй, Р. Рэнделл ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 608 с.

27. Экономическая стратегия фирмы : учебн. пособ. / под ред. А. П. Градова. – СПб. : Спец. лит-ра, 1995. – 416 с.

### **12.3. Ресурси мережі Інтернет**

28. Сервер Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

29. ЛігаБізнесІнформ. – Режим доступу : <http://www.liga.net>.

30. Нормативні акти України. – Режим доступу : <http://www.nau.kiev.ua>.

31. Сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

32. Хесutive. Международное сообщество менеджеров. – Режим доступа : <http://www.e-xecutive.ru>.

## Зміст

Вступ	3
1. Кваліфікаційні вимоги до студентів	5
2. Тематичний план навчальної дисципліни	7
3. Зміст дисципліни за модулями та темами	8
4. Плани лекцій	13
5. Плани семінарських і практичних занять	16
6. Творче завдання	18
7. Самостійна робота студентів	19
8. Контрольні запитання для самодіагностики	22
9. Індивідуально-консультативна робота	25
10. Методики активізації процесу навчання	25
11. Система поточного та підсумкового контролю знань студентів	27
12. Рекомендована література	33
12.1. Основна	33
12.2. Додаткова	34
12.3. Ресурси мережі Інтернет	35

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Робоча програма  
навчальної дисципліни  
"СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ"  
для студентів напряму підготовки  
6.030601 "Менеджмент"  
усіх форм навчання**

Укладач **Ястремська Олена Миколаївна**

Відповідальний за випуск **Ястремська О. М.**

Редактор **Бутенко В. О.**

Коректор **Бутенко В. О.**

План 2014 р. Поз. № 85 ЕВ. Обсяг 37 стор.

---

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи  
Дк № 481 від 13.06.2001 р.*