

## ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки ЗВО СВО «Магістр» спеціальності «Менеджмент» (магістерська програма «Бізнес-адміністрування»).

**Предметом** вивчення навчальної дисципліни є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування ефективної системи стратегічного управління підприємства.

### **Міждисциплінарні зв'язки:**

Дисципліна обов'язкова професійної підготовки, тісно пов'язана з дисциплінами «Менеджмент», «Управління конкурентоспроможністю підприємства», «Потенціал і розвиток підприємства», а також є базою для вивчення дисциплін «Управління безпекою підприємства в бізнес-середовищі», «Управління ризиками у підприємстві».

## 1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**1.1. Метою викладання навчальної дисципліни** є формування у здобувачів вищої освіти системи спеціальних знань з питань стратегічного управління організаціями за рахунок формування у них стратегічного мислення, набуття теоретичних знань з питань проведення стратегічного аналізу стану організації та її оточення, формування стратегічного бачення, місії і системи цілей сучасних організацій, розроблення стратегій та організації процесу їх реалізації, а також формування необхідних умінь самостійного вирішення найважливіших стратегічних проблем сучасної організації при визначенні майбутнього напрямку розвитку об'єкту управління, встановленні його стратегічних цілей та прийняття стратегічних рішень щодо способу їх досягнень, а також забезпечення ефективного керівництва процесом їх виконання..

**1.2. Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент»** є: надання здобувачам вищої освіти ясного і чіткого уявлення про теоретичні та методологічні основи забезпечення ефективної діяльності організації в динамічних умовах сучасного конкурентного середовища; здійснення стратегічного аналізу умов діяльності організації та стану її стратегічного потенціалу; ознайомлення з існуючими варіантами ділових стратегій організації в залежності від її стану та умов галузевого і конкурентного середовища; формування організаційної культури підприємства, придатну для реалізації стратегії; основи управління реалізацією стратегії підприємства.

**1.3.** Згідно з вимогами освітньо-професійної програми у здобувачів вищої освіти має бути сформовані наступні елементи компетентності:

#### *знання:*

- сутності і змісту стратегічного управління підприємством;
- процесу формування системи стратегій організації;
- особливостей стратегічного аналізу зовнішніх умов діяльності однопрофільних і диверсифікованих компаній;
- сутності і змісту стратегічного аналізу внутрішнього стану організації
- різновидів корпоративних і ділових стратегій, що використовуються для забезпечення конкурентоздатності організацій в залежності від їх особливостей та умов функціонування;
- переваг і недолік різних організаційних структур управління підприємствами;
- основ організації виконання стратегії;
- особливостей управління процесом реалізації стратегії підприємства.

#### *вміння:*

- формувати місію і стратегічне бачення підприємства;
- визначати систему цілей підприємства;

- здійснювати стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації;
- здійснювати стратегічний аналіз внутрішнього середовища організації;
- розробляти загальну, ділові і корпоративні стратегії підприємства;
- організовувати процес реалізації стратегії;
- здійснювати стратегічне керівництво процесом реалізації стратегії;
- проводити моніторинг змін умов діяльності організації та контроль реалізації стратегії для вчасного внесення необхідних коректив.

*способи мислення:*

- формування суджень – форми відображення об'єктивної дійсності, яка полягає у ствердженнях наявності або відсутності ознак, властивостей або відносин у сфері стратегічних процесів;

- пропонування міркувань – низки пов'язаних суджень, спрямованих на те, щоб з'ясувати істинність якої-небудь думки у сфері стратегічного управління, доведення її або заперечення;

- створення умовиводів – виведення з одного або декількох суджень;

- словесно-логічне мислення – дає змогу виявляти загальні закономірності природи й суспільства, на рівні найвищих узагальнень розв'язувати завдання, будувати наукові теорії і гіпотези;

- критичне – наукове мислення, суть якого полягає в ухваленні ретельно обміркованих та незалежних рішень, якому притаманні такі властивості, як усвідомленість та самовдосконалення;

- творче – мислення, результатом якого є відкриття принципово нового чи удосконаленого вирішення того чи іншого завдання.

*професійні, світоглядні і громадянські якості:*

- формування фахівця, що володітиме аналітичними вміннями з дослідження управління часом, що передбачає організацію та проведення опитування цільових аудиторій, вивчення публікацій та інших медіаматеріалів з метою здійснення ефективного процесу прийняття управлінських рішень з урахуванням знань основ теорії і практики тайм-менеджменту;

- формування фахівця з раціональним економічним мисленням;

- формування творчої, духовно-багатої особистості, з національною свідомістю, патріотичними почуттями.

- формування фахівця зі здатністю використовувати знання, вміння та навички для теоретичного та практичного освоєння проблем, організувати, реалізувати, презентувати відповідні наукові дослідження;

- формування фахівця зі здатністю застосовувати одержані знання з різних предметних сфер спеціальності для формулювання нових теоретичних трактувань і положень, практичних адресних рекомендацій і пропозицій;

- формування фахівця зі здатністю виявляти та розуміти причинно-наслідкові зв'язки між економічними явищами та процесами, ідентифікувати та оцінювати фактори впливу.

*морально-етичні цінності:*

- сформулювати уявлення про моральні цінності людини;

- здатність висловлювати своє судження про роль і значущість моральних цінностей у житті людини;

- формувати вміння аналізувати мотиви та вчинки людей, моделювати та розв'язувати ситуації, пов'язані з виконанням обов'язків у колективі;

- розвивати почуття відповідальності за свій вибір та наслідки вчинків;

- виховувати самостійність, волю, моральність.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 90 години / 3 кредити ECTS.

## **2. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **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; багатоелементності; збалансованості. Задачі стратегічного управління. Порівняльний аналіз стратегічного управління з іншими науковими підходами до управління підприємствами. Моделі 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 в процесі розвитку українських підприємств в ринкових умовах господарювання.

### **Тема 2. Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства**

Системний підхід до підприємства. Зовнішнє середовище. Проміжне середовище. Внутрішнє середовище. Ключові фактори успіху. 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 підприємства залежно від специфіки галузевого середовища.

### **Тема 3. Матричні методи у формуванні корпоративної стратегії підприємства**

Поняття про матричні методи в проведенні портфельного аналізу та його етапи. Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) «зростання-частина ринку». Багатофакторна портфельна матриця «Мак-Кінсі», «привабливість-конкурентоспроможність», матриця АДЛ (фірми Артура Д.Літла), інші матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства

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 «БКГ», «МакКінзі», «Shell»-DPM, моделі ADL та інших для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку / дій на ринку.

### **Тема 4. Стратегії та стратегічний набір підприємства**

Сутність та основні елементи стратегії. «Стратегічний набір» як система стратегій підприємства. Види стратегій та їх класифікація.

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.

#### **Тема 5. Стратегічне планування на підприємстві**

Сутність стратегічного планування. Етапи стратегічного планування. Методи стратегічного планування. Система стратегічних, поточних та оперативних планів організації.

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 6. Стратегічний контроль та оцінка реалізації стратегій**

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 стратегій.

Суть стратегічних перетворень та визначення їх рівня: стратегія, що триває; рутинні стратегічні зміни; обмежені зміни; радикальні стратегічні перетворення; зміна напрямку руху. Характеристика впливу різномірних 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.

#### **Тема 7. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління**

Поняття організаційної культури. Фактори, які впливають на організаційну культуру. Культура і персонал підприємства. Формальні та неформальні відносини. Соціально-психологічне забезпечення. Система соціально-психологічної регуляції організаційної діяльності. Соціальний аудит. Стратегічна поведінка. Варіанти впливу на формування поведінки групи. Типові мотиватори стратегічної поведінки персоналу підприємства. Ієрархічна модель формування стратегічного мислення. Складові і прояви корпоративної культури. Актори формування конструктивної і деконструктивної корпоративної культури. Інформаційне забезпечення стратегічного управління.

### **3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

#### **Основна**

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 2009. – 520 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: [навч. посіб.] / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – К. : Знання, 2011. – 236 с.
3. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність /

В. Г. Герасимчук. – К. : вища шк., 2005. – 266 с.

4. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : [навч. посіб.] / В. Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.

5. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К. : Центр учб. л-ри, 2011. – 440 с.

6. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 2009. – 620 с.

7. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : [навч. посіб.] / І. Л. Петрова. – К. : КНЕУ, 2013. – 466 с.

8. Череп, А. В. Стратегічне планування і управління : [навч. посіб.] / А. В. Череп, А. В. Сучков. – К. : Кондор, 2011. – 334 с.

9. Порохня В. М. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко. – К. : Центр учб. л-ри, 2012. – 224 с.

10. Попович О. С. Стратегічне управління : [курс лекцій] / О. С. Попович. – К. : НТУУ «КПІ», 2011. – 260 с.

### Допоміжна

1. Азоев Г. А. Конкурентные преимущества фирмы / Г. А. Азов, А. П. Челноков. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.

2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – С.Пб. : Питер Ком, 2005. – 416 с.

3. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : [навч. посіб.] / [за ред. В.О. Василенка, Т.І. Ткаченко, 2-ге вид., виправл. і доп.]. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 400 с.

4. Дафт Р. А. Менеджмент / Р. А. Дафт. – С.Пб. : Питер, 2002. – 832 с.

5. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф; [пер. с англ.; научн. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнові. – М. : Экономика, 2003. – 240 с.

6. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. Экспресс-учебная дисциплина / Ф. Котлер [пер. с англ.]. – С.Пб. : Питер, 2002. – 496 с.

7. Кукура С. П. Теория корпоративного управления / С. П. Кукура. – М. : ЗАО «Изд-во «Экономика», 2004. – 478 с.

8. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 288 с.

9. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. [пер. с англ.]. – М.: Дело, 2002. – 702 с.

10. Минцберг Г. Стратегический процесс / Минцберг Г. , Куинн Дж. Б., Гошал С. [пер. с англ.]. – С.Пб. : Питер, 2001. – 688 с.

11. Парсяк В. Н. Стратегічне управління у контексті муніципального менеджменту / В. Н. Парсяк, Д. А. Ломоносов // Економіка та держава. – 2012. – № 2. – С. 76-79.

12. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу / І. Л. Петрова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – 2011. – № 5 (50). – С. 128-132.

13. Петров А. М. Методология выработки стратегии предприятия / А. М. Петров. – С.Пб. : Изд-во С.Пб.УЗФ, 2002. – 128 с.

14. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / Пономаренко В. С., Ястремская Е. Н., Луцковский В. М. и др. – Х. : ХГЗУ, 2002. – 252 с.

15. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С. А. Попов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 304 с.

16. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер [под ред. и с предисл. В. Д. Щетинина]. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.

17. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер [пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський]. – К. : Основи, 2007. – 390 с.
18. Смирнова В. Г. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2 / В. Г. Смирнова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 192 с.
19. Тренин Н. Н. Стратегическое управление : [учеб. пособ. для вузов] / Н. Н. Тренин. – М. : ПРИОР, 2000. – 288 с.
20. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : [учеб. для студ. вузов] / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа», 2008. – 416 с.
21. Экономическая стратегия фирмы: [учеб. пособ.] / [под ред. А. П. Градова.; 3-е изд., испр.]. – С.Пб. : Спец. лит-ра, 2000. – 588 с.

### **Інформаційні ресурси**

1. Сервер Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua/>.
2. ЛігаБизнесИнформ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://www.liga.net/>
3. Нормативні акти України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nau.kiev.ua/>
4. Налоги и бухгалтерский учёт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://basa.tav.kharkov.ua/>
5. Право. Україна. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iegai.com.ua/cgi-bin/matrix.cgi/pravo.html>
6. Українське право. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrpravo.com/>
7. <http://www.cfin.ru/press/management/>
8. <http://www.iteam.ru/publications/strategy/>
9. <http://www.marketing.spb.ru/lib-research/>
10. <http://www.cfin.ru/press/marketing/>
11. <http://www.iteam.ru/publications/marketing/>
12. <http://www.cfin.ru/consulting/>
13. <http://www.smanagement.ru/>