

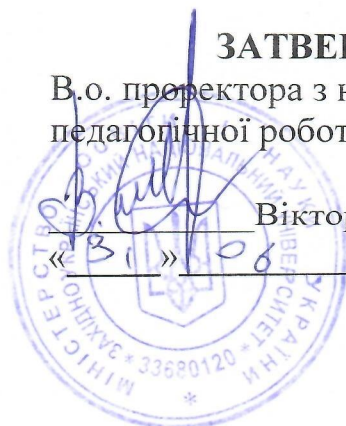
**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**



**ЗАТВЕРДЖУЮ**

В.о. декана факультету економіки та управління

*Андрій КОЦУР*  
« 9 » 06 2023 р.



**ЗАТВЕРДЖУЮ**

В.о. проректора з науково-педагогічної роботи

*Віктор ОСТРОВЕРХОВ*  
« 31 » 06 2023 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Директор навчально-наукового інституту новітніх освітніх технологій

*Святослав ПИТЕЛЬ*  
« 08 » 06 2023 р.



**РОБОЧА ПРОГРАМА**

з дисципліни «Стратегічне управління»

ступінь вищої освіти – бакалавр

галузь знань 07 Управління та адміністрування

спеціальність 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма «Управління персоналом»

**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практ. (год.)	ІРС (год.)	Тренінг, КПЗ (год.)	СРС (год.)	Разом (год.)	Екзамен (сем.)
Денна	IV	7	26	26	3	8	87	150	7
Заочна	IV	7,8	8	4	-	-	138	150	8

*31.08.2023*  
*Андрій КОЦУР*

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування, затвердженої Вченою Радою ЗУНУ (протокол № 10 від 24.06.2020 р.).

Робочу програму склала:

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Ірина ДЕМКІВ 

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, протокол № 1 від 29.08.2023р.

Завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу д-р екон. наук, професор  Михайло ШКІЛЬНЯК

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності 073 Менеджмент, протокол № 1 від 31.08.2023р.

Голова групи

забезпечення спеціальності

д-р екон. наук, професор  Михайло ШКІЛЬНЯК

Гарант ОПП

канд. екон. наук, доцент  Ірина СМАЧИЛО

# СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»

## 1. Опис дисципліни «Стратегічне управління»

Дисципліна – Стратегічне управління	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS – 5	галузь знань – 07 Управління та адміністрування	Статус дисципліни: обов'язкова Мова навчання: українська
Кількість залікових модулів - 4	спеціальність – 073 Менеджмент Освітньо-професійна програма "Управління персоналом"	Рік підготовки: Денна – 4 Заочна – 4 Семестр: Денна – 7 Заочна – 7,8
Кількість змістових модулів – 2	Ступінь вищої освіти – бакалавр	Лекції: Денна – 26 год. Заочна – 8 год. Практичні заняття: Денна – 26 год. Заочна – 4 год.
Загальна кількість годин – 150		Самостійна робота: Денна – 87 год. Заочна - 138 Тренінг, КПЗ: Денна – 8 год. Індивідуальна робота: Денна – 3
Тижневих годин: 11,5 год, з них аудиторних – 4 год		Вид підсумкового контролю – екзамен

## **2. Мета і завдання дисципліни «Стратегічне управління»**

### **2.1. Мета вивчення дисципліни**

Метою вивчення дисципліни «Стратегічне управління» є набуття знань щодо сутності стратегічного управління, практичних навичок використання методик стратегічного аналізу, розроблення стратегій діяльності і засобів їх реалізації організаціями різних форм власності і масштабів діяльності, вміння використовувати необхідний інструментарій стратегічного управління в конкретній ситуації при розробленні управлінських рішень.

### **2.2. Завдання вивчення дисципліни**

Основні завдання вивчення дисципліни формуються на основі структурування його мети і включають:

- засвоєння методології та методів стратегічного управління;
- отримання знань та вироблення практичних навичок аналізу, оцінки взаємозв'язку між ринковим попитом, діяльністю конкурентів, якістю їх продукції, з одного боку, та потребами і можливостями своєї організації, її здатністю задовольнити потреби клієнтів, з іншого боку;
- формування навичок моделювання ситуації;
- розвиток інтелектуальних і творчих здібностей для виявлення необхідності змін в організації і прийняття рішень в умовах ризику;
- засвоєння методів розроблення стратегії на різних рівнях управління організаціями;
- розуміння необхідності формування і втілення в життя комплексу організаційних (адміністративних) заходів для реалізації обраного варіанту стратегії.

### **2.3. Найменування компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни.**

У процесі викладання навчальної дисципліни «Стратегічне управління» основна увага приділяється оволодінню студентами спеціальними компетентностями, а саме:

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

СК3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

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

### **2.4. Передумови для вивчення дисципліни.**

Вивчення курсу «Стратегічне управління» передбачає наявність системних та ґрунтовних знань із суміжних курсів «Макроекономіка», «Мікроекономіка», «Статистика», «Менеджмент», «Антикризове управління» цілеспрямованої роботи над вивченням літературних джерел, активної роботи на лекціях і практичних заняттях, систематичної самостійної роботи та виконання індивідуальних завдань.

## **2.5. Результати навчання:**

ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

## **3. Програма навчальної дисципліни «Стратегічне управління»**

### **Змістовий модуль 1.**

#### **Методологічні засади стратегічного управління та стратегічного аналізу як основи прийняття стратегічних рішень**

##### ***Тема 1. Сутність і основний понятійний апарат стратегічного управління***

Поняття стратегічного управління. Стратегічне управління як найсучасніша концепція управління. Характеристика відомих підходів до трактування стратегічного управління: як процесу поетапного здійснення управлінських дій, як управління через призму людського потенціалу, як управління конкурентними перевагами, як управління змінами, як процесу вироблення стратегічних управлінських рішень.

Еволюція систем управління. Управління на основі контролю (розробка бюджетів). Значення бюджетів. Фінансове планування як інструмент формального планування. Переваги і недоліки бюджетування.

Довгострокове планування як інструмент управління перспективним розвитком організації в умовах економічного зростання. Недоліки довгострокового планування.

Стратегічне планування як засіб реагування на зміну зовнішнього середовища. Формування нової управлінської парадигми. Сфера компетенції стратегічного управління.

##### ***Тема 2. Стратегічний процес і стратегія***

Складові частини стратегічного управління. Поняття стратегічної місії. Місія як відображення персональних поглядів та мислення менеджерів стратегічного рівня.

Встановлення стратегічної мети і завдань. Визначення ринкової позиції та оцінка конкурентного середовища. Кількісний вираз і граничний термін досягнення. Структурування завдань на усіх рівнях управління.

Формування стратегії як засобу досягнення встановленої мети. Розроблення заходів реагування на зміну потреб споживачів, зміну тенденцій у даній сфері діяльності, використання нових можливостей, захисту від конкурентів, розміщення ресурсів у структурних підрозділах. Оцінка альтернатив і можливості вибору.

Впровадження і виконання стратегії. Оцінка виконання стратегії і вироблення стратегічних корективів.

Процес стратегічного управління як сукупність послідовних змістових етапів. Оцінка підходів до трактування стратегії. Рівні стратегії.

Основні визначники стратегії організації. Управління процесом формування стратегії. Найвідоміші підходи до вироблення стратегії. Особливості процесу формування стратегії в малих і великих компаніях.

Сутність стратегічних рішень як управлінських рішень принципового характеру. Особливості природи стратегічних рішень: невизначеність, інноваційність, креативність, суб'єктивізм, глобальність, безповоротність. Вплив якості управління на зміцнення позицій у конкурентній боротьбі. Класифікація та особливості стратегічних рішень.

### ***Тема 3. Аналіз зовнішнього середовища діяльності організації***

Поняття та логіка галузі у стратегічному управлінні. Елементи галузевого і конкурентного аналізу. Етапи дослідження галузі та її довгострокової привабливості.

Основні характеристики і методи дослідження галузевої структури. Типи рушійних сил в галузі. Основні проблеми галузі та чинники, що їх породжують. Формування висновків про галузеву привабливість.

Оцінка конкурентного середовища в галузі. Модель п'яти сил конкуренції за М.Портером. Потенційні конкуренти. Конкурентна сила товарів-замінників. Вплив постачальників. Економічна сила покупців. Аналіз поведінки конкурентів. Ключові чинники успіху. Основні завдання аналізу діяльності конкурентів. Дослідження конкурентних переваг суперників.

Основні підходи до проведення стратегічного аналізу. Стратегічний вартісний аналіз. Побудова «ланцюгів цінності». Діагностика стратегічних проблем за Р.Омае.

Основний методичний інструментарій дослідження середовища діяльності організації. Основні ідеї STEP-аналізу. Особливості SWOT-аналізу. Побудова матриці SWOT, матриці можливостей і матриці загроз. Можливості інформаційного забезпечення аналізу.

### ***Тема 4. Портфельний аналіз у розробці стратегій організації***

Поняття портфеля бізнесів. Завдання та основні етапи портфельного аналізу. Теоретична база портфельного аналізу. Концепція життєвого циклу товару. Крива досвіду. База даних PIMS.

Схема портфельного аналізу. Процес аналізу.

Матричні методи аналізу портфеля. Переваги графічного зображення різних видів бізнесу. Використання двомірних матриць як засобу оцінки корпоративних стратегій. Можливі критерії ранжування різних видів бізнесу.

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). Модифікована матриця БКГ. Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» («McKinsey» - «General Electric»). Модель портфельного аналізу методом «Shel» - DPM. Матриця фірми Arthur D.Little (ADL/LC). Матриця Ансоффа і тримірна схема Абеля. Різноманітність критеріїв оцінювання, що використовуються в матричних методах. Діловий комплексний аналіз (PIMS).

Переваги менеджменту портфеля. Розповсюдження управлінського досвіду. Використання результатів портфельного аналізу. Управління гнучкістю стратегічного портфеля. Недоліки портфельного аналізу. Користувачі інформації.

#### ***Тема 5. Конкурентоспроможність організації і конкурентна позиція***

Поняття конкурентоспроможності організації. Конкурентоспроможність як комплексне, багатофакторне поняття. Характеристика основних трактувань конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність як об'єкт оцінювання, прогнозування, управління. Місце управління конкурентоспроможністю у системі стратегічного управління.

Поняття та види конкурентних переваг. Сучасна парадигма формування конкурентних переваг. Поняття ключових (стрижневих) компетенцій та рівні формування конкурентних переваг: побудова компетенцій; створення базових продуктів; розробка кінцевих продуктів.

Конкурентний статус організації. Методи оцінювання конкурентоспроможності організацій. Матриця конкурентного профілю. SPASE-аналіз: переваги і недоліки. Вимоги і вихідні дані для оцінювання конкурентоспроможності. Відносність поняття «конкурентоспроможність». Вибір показників і критеріїв. Особливості оцінювання конкурентоспроможності різних об'єктів. Проблеми оцінювання конкурентоспроможності: труднощі вибору базового об'єкта для порівняння та набору показників; необхідність здійснення оцінки на міжгалузевому рівні; недосконалість методик та інформаційного забезпечення.

Формування багаторівневої системи управління конкурентоспроможністю організацій. Забезпечення умов для розвитку сприятливого конкурентного середовища. Напрями формування і удосконалення систем управління конкурентоспроможністю на рівні організації. Створення потенціалу конкурентоспроможності.

#### ***Тема 6. Аналіз і оцінка внутрішнього середовища і стратегічного потенціалу***

Внутрішнє середовище організації. Характеристика існуючих підходів до дослідження внутрішнього середовища. Аналіз функціональних сфер діяльності організації: маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, організація управління. Аналіз внутрішнього середовища за рівнями розробки стратегії: окремі бізнеси організації; функціональні підсистеми організації; основні структурні підрозділи організації; усі бізнес-процеси організації.

Показники і методи, що використовуються для аналізу внутрішнього середовища організації. Діагностика проблем і причин їх виникнення. Методи діагностики.

Аналіз маркетингової діяльності. Виробнича функція та її значення в аналізі внутрішнього середовища. Методи визначення оптимального обсягу виробництва. Оптимізація витрат. Методи дослідження відповідності персоналу організації її стратегічним цілям. Аналіз структури капіталу. Оцінка грошових потоків організації у стратегічному аналізі.

Поняття стратегічного потенціалу. Складові частини стратегічного

потенціалу. Підходи до формування та методи оцінювання стратегічного потенціалу. Загальна оцінка стратегічного потенціалу організації для виявлення можливостей реалізації набору стратегій.

## **Змістовий модуль 2.**

### **Стратегічний вибір та управління реалізацією стратегії**

#### ***Тема 7. Базові стратегії розвитку***

Особливості стратегії корпоративного рівня. Суть стратегії та її основні завдання. Характеристика основних підходів до класифікації базових стратегій.

Корпоративна стратегія зосередження на одному виді бізнесу. Джерела конкурентних переваг. Ризик при використанні стратегії зоведження на одному виді бізнесу.

Стратегія вертикальної інтеграції. Повна і часткова вертикальна інтеграція. Уникнення цінової конкуренції через диференціацію продукту. Наближення до кінцевого споживача. Недоліки вертикальної інтеграції.

Стратегія спорідненої диверсифікації. Ознаки спорідненої диференціації. Споріднена диверсифікація як шлях до створення конкурентних переваг на корпоративному рівні. Варіанти стратегії спорідненої диверсифікації.

Стратегія неспорідненої диверсифікації. Причини застосування. Негативні наслідки використання.

Стратегія входження у новий бізнес. Самостійне входження у нові види бізнесу та умови його привабливості

Стратегія відторгнення і ліквідації. Необхідність систематичного відтогнення в стратегії диверсифікованої корпорації. Форми відторгнення. Умови і час ліквідації.

Стратегія реорганізації. Причини використання стратегії реорганізації. Актуальні проблеми реструктуризації організацій.

Аналіз поточної стратегії. Матриця А.Томпсона і А.Дж.Стрікланда. Оцінка стратегії.

#### ***Тема 8. Конкурентні стратегії***

Класифікація стратегій конкуренції за М.Портером. Характерні риси загальних стратегій конкуренції.

Лідерство за цінами: інтереси клієнтури та покупців; девіз маркетингу; виробничий наголос на низькі витрати та значні обсяги; першість у “кривій досвіду”; стандартизація товару; ресурсозберігаючі інновації. Стратегія цінового лідерства як наступальний (захисний) засіб боротьби з п'ятьма силами конкуренції. Умови успішної реалізації стратегії цінового лідерства. Ризик та можливі негативні наслідки.

Стратегія диференціювання: інтереси покупців; девіз маркетингу; виробничий наголос на якості товару; різноманітність товарів; частота нововведень; компенсація витрат; інтенсивність реклами та просування. Можливі варіанти стратегії диференціювання. Створення умов для узгодження з конкурентними силами. Ризик при використанні стратегії диференціювання.

Стратегія фокусування: концентрація уваги на особливих потребах певних груп покупців; особливості маркетингу; забезпечення конкурентних



переваг. Методи боротьби з силами конкуренції. Ризик при використанні стратегії фокусування.

### ***Тема 9. Формування стратегій функціонального і операційного рівнів***

Функціональна стратегія як план дій окремого підрозділу чи ключового функціонального напрямку в межах визначеної сфери бізнесу. Конкретизація і деталізація основних завдань.

Характеристика та принципи побудови стратегії маркетингу. Розробка товарної стратегії. Основні підходи до побудови стратегії ціноутворення. Шляхи взаємодії організації з ринками виробничих ресурсів. Стратегія поведінки організації на ринках грошей та цінних паперів. Скорочення трансакційних витрат. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності. Можливі варіанти інвестиційної діяльності організації. Стратегія розвитку персоналу. Фінансова стратегія організації. Основні заходи щодо виходу з кризової ситуації.

Узгодження функціональних стратегій в межах визначеної сфери бізнесу.

Доцільність, умови формування і завдання операційних стратегій. Вирішення вузьких спеціальних завдань. Забезпечення виконання стратегічно важливих оперативних завдань: закупівля матеріалів, управління запасами, ремонт, рекламні кампанії, формування оптимальних логістичних ланцюгів при транспортуванні продукції).

### ***Тема 10. Взаємозв'язок життєвого циклу і стратегії організації***

Поняття життєвого циклу організації. Вплив масштабів діяльності і обраного сегменту ринку на вибір і обґрунтування стратегії.

Характеристика поля стратегій. Поняття стандартного і спеціалізованого бізнесу. Типи стратегій з урахуванням умов конкуренції та обсягів залучених ресурсів. Диференціація ринкових ніш компаній.

Віолентна (силова) стратегія як план дій компаній у сфері великомасштабного стандартизованого виробництва. Переваги і недоліки підприємств-гігантів.

Патієнтна (нішова) стратегія як типова для спеціалізованих організацій (малих і середніх) з орієнтацією на виробництво особливої продукції для вузького кола споживачів. Конкурентні переваги вузької спеціалізації.

Комутантна (приспосовницька) стратегія як тип стратегічної поведінки при звичному бізнесі у місцевих (локальних) масштабах. Умови ефективної реалізації комутантної стратегії.

Експлерентна (піонерська) стратегія як засіб створення нових або радикального перетворення старих сегментів ринку. Умови ефективної реалізації експлерентної стратегії. Короткотерміновість використання. Необхідність перегляду за умови досягнення успіху.

### ***Тема 11. Стратегічне планування***

Передумови і мета використання стратегічного планування в організаціях. Принципи стратегічного планування. Етапи старатегічного планування. Причини появи і методи подолання об'єктивних і суб'єктивних бар'єрів стратегічного планування.

Моделі стратегічного планування, їх сутність, загальні та відмінні риси.

Визначення і заповнення «стратегічної прогалини», урахування ринкових переваг організації, створення і підтримка конкурентоспроможності організації, використання позитивного іміджу, урахування розмірів і форми власності організації. Основні чинники, що визначають вибір моделі стратегічного планування. Поєднання формальних і неформальних (творчих) елементів у стратегічному плануванні.

Зміст і структура стратегічного плану. Неодхідність вироблення планових документів на різних рівнях управління організацією. Стратегічний план як інструмент реалізації стратегії. Характерні риси та структура стратегічного плану. Показники стратегічного плану.

Поняття стратегічних програм та їх місце в системі стратегічного планування. Відмінності стратегічних планів і програм. Класифікація стратегічних програм, особливості їх формування і сфери застосування. Критерії оцінювання ефективності програм.

Стратегічний проект як інструмент реалізації стратегії. Особливості та структура стратегічних проектів. Оцінювання стратегічних проектів.

Механізм взаємозв'язку стратегічних, тактичних та оперативних планів організації.

### ***Тема 12. Управління реалізацією стратегії***

Побудова ефективної організації. Вибір структури. Принцип первинності стратегії і вторинності структури. Визначення основних функцій. Оцінка залежності та взаємозв'язків стратегічно важливих функцій і підрозділів. Групування стратегічних підрозділів у основні організаційні блоки. Встановлення рівня централізації влади, розподіл повноважень. Координація діяльності підрозділів.

Концентрація ресурсів на стратегічних завданнях. Роль бюджетів і програм у процесі реалізації стратегії. Основні завдання розміщення ресурсів.

Забезпечення загальної довіри до стратегічного плану. Мотивація підрозділів і працівників до виконання стратегічного плану. Створення ефективних мотиваційних систем.

Розроблення внутрішніх адміністративних систем підтримки. Збір стратегічно важливої інформації (підхід MBWA). Стратегія та адміністративний вплив. Конструкція 7-S McKinsey.

**4. Структура залікового кредиту з дисципліни  
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»  
(денна форма навчання)**

Назва теми	Кількість годин					
	Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота	Тренінг, КПЗ	Самостійна робота	Контрольні заходи
<i>Змістовий модуль 1. Методологічні засади стратегічного управління та стратегічного аналізу як основи прийняття стратегічних рішень</i>						
Тема 1. Сутність і основний понятійний апарат стратегічного управління	2	2	1	4	7	Тести, питання, завдання, задачі
Тема 2. Стратегічний процес і стратегія	2	2			7	
Тема 3. Аналіз зовнішнього середовища діяльності організації	2	2			7	
Тема 4. Портфельний аналіз у розробці стратегій організацій	4	4			7	
Тема 5. Конкурентоспроможність організації і конкурентна позиція	2	2			7	
Тема 6. Аналіз і оцінка внутрішнього середовища і стратегічного потенціалу	2	2			7	
<i>Змістовий модуль 2. Стратегічний вибір та управління реалізацією стратегії</i>						
Тема 7. Базові стратегії розвитку	2	2	1	4	7	Тести, питання, завдання, задачі
Тема 8. Конкурентні стратегії	2	2			7	
Тема 9. Формування стратегій функціонального і операційного рівнів	2	2			7	
Тема 10. Взаємозв'язок життєвого циклу і стратегії організації	2	2	1		8	
Тема 11. Стратегічне планування	2	2			8	
Тема 12. Управління реалізацією стратегії	2	2			8	
<b>Разом</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>87</b>	

(заочна форма навчання)

Назва теми	Кількість годин		
	лекції	практичні заняття	Самостійна робота
<i>Змістовий модуль 1. Методологічні засади стратегічного управління та стратегічного аналізу як основи прийняття стратегічних рішень</i>			
Тема 1. Сутність і основний понятійний апарат стратегічного управління	1	1	12
Тема 2. Стратегічний процес і стратегія			12
Тема 3. Аналіз зовнішнього середовища діяльності організації	1		12
Тема 4. Портфельний аналіз у розробці стратегій організації	1	1	12
Тема 5. Конкурентоспроможність організації і конкурентна позиція			12
Тема 6. Аналіз і оцінка внутрішнього середовища і стратегічного потенціалу			12
<i>Змістовий модуль 2. Стратегічний вибір та управління реалізацією стратегії</i>			
Тема 7. Базові стратегії розвитку	1	1	12
Тема 8. Конкурентні стратегії			12
Тема 9. Формування стратегій функціонального і операційного рівнів			12
Тема 10. Взаємозв'язок життєвого циклу і стратегії організації	1	1	10
Тема 11. Стратегічне планування			10
Тема 12. Управління реалізацією стратегії			10
РАЗОМ:	8	4	138

## 5. Тематика практичних занять

### Практичне заняття 1

**Тема:** Сутність і основний понятійний апарат стратегічного управління

**Мета:** Засвоєння студентами знань щодо понятійного апарату стратегічного управління.

**Питання для обговорення:**

1. Поняття стратегічного управління. Стратегічне управління як найсучасніша концепція управління.
2. Еволюція систем управління.
3. Формування нової управлінської парадигми. Сучасні критерії оцінювання якості управління.
4. Формування стратегічного мислення керівників. Сутність стратегічного мислення.

### Практичне заняття 2

**Тема:** Стратегічний процес і стратегія

**Мета:** Формування практичних навичок щодо формулювання стратегічної місії організації, стратегічних цілей та формування стратегії.

**Питання для обговорення:**

1. Складові частини стратегічного управління. Поняття стратегічної місії.
2. Встановлення стратегічної мети і завдань. Структурування завдань на усіх рівнях менеджменту.

3. Формування стратегії. Оцінка альтернатив і можливості вибору. Рівні стратегії. Ефект синергії.

4. Впровадження і виконання стратегії. Вироблення стратегічних корективів.

### **Практичне заняття 3**

**Тема: Аналіз зовнішнього середовища діяльності організації**

Мета: Формування у студентів практичних навичок щодо використання інструментарію дослідження зовнішнього середовища діяльності організації.

**Питання для обговорення:**

1. Поняття та логіка галузі у стратегічному управлінні. Елементи галузевого аналізу.

2. Типи рушійних сил в галузі. Формування висновків про галузеву привабливість.

3. Оцінка конкурентного середовища в галузі. Модель п'яти сил конкуренції за М.Портером.

4. Основний інструментарій дослідження зовнішнього середовища діяльності організації.

### **Практичне заняття 4,5**

**Тема: Портфельний аналіз у розробці стратегій організації**

Мета: Формування практичних навичок у студентів щодо використання матричних методів аналізу.

**Питання для обговорення:**

1. Поняття портфеля бізнесів. Завдання та основні етапи портфельного аналізу.

2. Схема портфельного аналізу. Процес аналізу.

3. Матричні методи аналізу портфеля.

4. Переваги та недоліки менеджменту портфеля.

### **Практичне заняття 6**

**Тема: Конкурентоспроможність організації і конкурентна позиція**

Мета: Набуття студентами знань щодо сутності конкурентоспроможності та конкурентних переваг організації, формування практичних навичок щодо формування багаторівневої системи управління конкурентоспроможністю організації та створення потенціалу конкурентоспроможності

**Питання для обговорення:**

1. Поняття конкурентоспроможності та конкурентних переваг. Види конкурентних переваг. Сучасна парадигма конкурентних переваг.

2. Конкурентний статус організації. Методи оцінювання конкурентоспроможності організацій.

3. Формування багаторівневої системи управління конкурентоспроможністю організації та створення потенціалу конкурентоспроможності.

4. Управління гнучкістю як пріоритетною складовою конкурентоспроможності організації.

### **Практичне заняття 7**

**Тема: Аналіз і оцінка внутрішнього середовища і стратегічного потенціалу**

Мета: Формування практичних навичок щодо аналізу функціональних сфер

діяльності організації.

**Питання для обговорення:**

1. Внутрішнє середовище організації. Мета і технологія аналізу.
2. Показники і методи, що використовуються для аналізу внутрішнього середовища організації.
3. Аналіз функціональних сфер діяльності організації: маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, організація управління.
4. Поняття стратегічного потенціалу. Складові частини стратегічного потенціалу. Конкурентоспроможність стратегічного потенціалу і запас конкурентоспроможності.

**Практичне заняття 8**

**Тема: Базові стратегії розвитку**

Мета: Формування у студентів знань щодо базових стратегій розвитку організацій.

**Питання для обговорення:**

1. Корпоративна стратегія зосередження на одному виді бізнесу. Джерела конкурентних переваг.
2. Стратегія вертикальної інтеграції. Повна і часткова вертикальна інтеграція.
3. Стратегії спорідненої і неспорідненої диверсифікації.
4. Стратегія входження у новий бізнес. Стратегія відторгнення і ліквідації. Стратегія реорганізації.
5. Актуальні проблеми реструктуризації порганізацій.

**Практичне заняття 9**

**Тема: Конкурентні стратегії**

Мета: Набуття студентами знань щодо конкурентних стратегій організацій.

**Питання для обговорення:**

1. Лідерство за цінами: особливості і умови успішної реалізації стратегії цінового лідерства. Ризик та можливі негативні наслідки.
2. Стратегія диференціювання. Можливі варіанти стратегії диференціювання.
3. Стратегія фокусування. Ризик при використанні стратегії фокусування.

**Практичне заняття 10**

**Тема: Формування стратегій функціонального і операційного рівнів**

Мета: Формування практичних навичок щодо принципів побудови основних функціональних стратегій.

**Питання для обговорення:**

1. Функціональна стратегія як план дій окремого підрозділу чи ключового функціонального напрямку в межах визначеної сфери бізнесу. Конкретизація і деталізація основних завдань.
  2. Характеристика та принципи побудови основних функціональних стратегій.
  3. Узгодження функціональних стратегій в межах визначеної сфери бізнесу.
  4. Доцільність, умови формування і завдання операційних стратегій.
- Вирішення вузьких спеціальних завдань.

## **Практичне заняття 11**

**Тема: Взаємозв'язок життєвого циклу і стратегії організації**

**Мета:** Набуття студентами знань щодо поняття життєвого циклу організації і галузі.

**Питання для обговорення:**

1. Поняття життєвого циклу організації і галузі. Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу як основа побудови стратегії діяльності.
2. Характеристика поля стратегій організацій
  - 2.1. Віолентна (силова) стратегія.
  - 2.2. Патієнтна (нішова) стратегія.
  - 2.3. Комутантна (приспосовницька) стратегія.
  - 2.4. Експлерентна (піонерська) стратегія.

## **Практичне заняття 12**

**Тема: Стратегічне планування**

**Мета:** Набуття студентами знань щодо змісту і структури стратегічного плану, набуття навиків щодо складання стратегічного проекту.

**Питання для обговорення:**

1. Сутність і основні моделі стратегічного планування. Визначення і заповнення «стратегічної прогаліни», урахування ринкових переваг організації, створення і підтримка конкурентоспроможності організації, використання позитивного іміджу, урахування розмірів і форми власності організації.
2. Зміст і структура стратегічного плану. Показники стратегічного плану.
3. Поняття стратегічних програм та їх місце в системі стратегічного планування. Відмінності стратегічних планів і програм. Критерії оцінювання ефективності програм.
4. Стратегічний проект як інструмент реалізації стратегії.

## **Практичне заняття 13**

**Тема: Управління реалізацією стратегії**

**Мета:** Формування практичних навичок щодо побудови ефективної організації, групування стратегічних підрозділів у основні організаційні блоки, Розроблення внутрішніх адміністративних систем підтримки.

**Питання для обговорення:**

1. Побудова ефективної організації. Вибір структури. Групування стратегічних підрозділів у основні організаційні блоки. Встановлення рівня централізації влади, розподіл повноважень.
2. Типи та тенденції розвитку організаційних структур у світлі зміни природи організації. Стратегічна спрямованість організаційних структур управління.
3. Концентрація ресурсів на стратегічних завданнях. Роль бюджетів і програм у процесі реалізації стратегії. Основні завдання розміщення ресурсів. Створення ефективних мотиваційних систем.
4. Розроблення внутрішніх адміністративних систем підтримки.

### **6. Комплексне практичне індивідуальне завдання**

Комплексне практичне індивідуальне завдання передбачає створення умов і забезпечення можливостей для повної реалізації творчого потенціалу

студента у процесі вироблення і обґрунтування стратегії розвитку організації в умовах агресивного конкурентного середовища. Комплексне практичне індивідуальне завдання передбачає використання елементів науково-дослідницької діяльності, розвитку здібностей виконавця, формування нестандартного мислення та реалізації ситуаційного підходу при виявленні і розв'язанні управлінських проблем. КППЗ передбачає розроблення або удосконалення стратегії діяльності конкретного суб'єкта господарювання (за вибором студента), чим забезпечується варіантність КППЗ. Базою для виконання КППЗ може бути організація будь-якої організаційно-правової форми, яка є юридичною особою або відокремленим структурним підрозділом з самостійним поданням звітності. Вибір організації здійснюється студентом самостійно, узгоджується з керівником курсу з метою усунення дублювання виконуваних студентами робіт і повинен передбачати можливість отримання інформації для виконання КППЗ.

### **7. Самостійна робота студентів**

Перелік питань для самостійного опрацювання з дисципліни «Стратегічне управління»:

1. Управління процесом формування стратегії. Основні підходи до управління процесом формування стратегії.
2. Основні фактори галузевої структури.
3. Поняття конкурентоспроможності продукції та її взаємозв'язок з конкурентоспроможністю організації.
4. Основні елементи галузевого і конкурентного аналізу.
5. Завдання менеджменту на різних рівнях стратегічного управління.
6. Еволюція підходів до формування стратегії управління організацією.
7. Основні ідеї стратегічного аналізу ланцюга цінності.
8. Характеристика показників галузевої привабливості.
9. Аналіз конкурентної позиції організації.
10. Стратегічне управління: поняття, сутність і значення.
11. Характеристика та ефективність стратегії цінового лідерства.
12. Особливості загальних стратегій конкуренції.
13. Формування стратегічних завдань організації. Основні вимоги до вироблення системи стратегічних завдань.
14. Зовнішні і внутрішні визначники стратегії управління організацією.
15. Характеристики типів рушійних сил в галузі.
16. Поняття та оцінка конкурентного статусу організації
17. Складові частини і процес стратегічного управління.
18. Методи підтримування конкурентних переваг організації.
19. Зміна акцентів в системі управління виробництвом в умовах перехідної економіки.
20. Основні питання галузевого аналізу в стратегічному управлінні.
21. Визначення бізнесу та стратегічної місії організації.
22. Формування нової управлінської парадигми.
23. Сучасні вимоги до керівників стратегічного рівня.
24. Характеристика стратегій у глобальних галузях.



25. Переваги і недоліки стратегії спорідненої диверсифікації.
26. Переваги та недоліки підприємств-гігантів. Характеристика силових стратегій.
27. Умови ефективної реалізації часткової та повної вертикальної інтеграції.
28. Переваги і недоліки зосередження на одному виді бізнесу.
29. Характеристика стратегій виходу з галузі, що занепадає.
30. Стратегічні варіанти реорганізації портфеля.
31. Варіанти входження в нові види бізнесу.
32. Стратегічні варіанти відторгнення і ліквідації.
33. Характеристика стратегії підприємств-лідерів у галузі.
34. Задоволення локальних потреб ринку. Переваги і недоліки пристосовницьких (комутантних) стратегій.
35. Забезпечення радикальних інновацій. Переваги і недоліки піонерських (експлерентних) стратегій.
36. Характеристика стратегій організацій у галузях, що переходять до стадії насичення.
37. Характеристика стратегії конкуренції у фрагментарних галузях.
38. Переваги і недоліки стратегії неспорідненої диверсифікації.
39. Характеристика стратегій підприємств у зрілих та занепадаючих галузях.
40. Конкурентні переваги та недоліки вузької спеціалізації.
41. Характеристика стратегій підприємств, що функціонують у нових галузях.
42. Поняття життєвого циклу підприємств та його вплив на вибір стратегії.
43. Характеристика стратегій підприємств-посередників.
44. Цілі і мотиви диверсифікації в умовах нестабільної економіки.
45. Характеристика та ефективність стратегії фокусування.
46. Характеристика стратегій підприємств, що занепадають.
47. Характеристика поля стратегій залежно від стандартизації чи спеціалізації бізнесу.
48. Характеристика та ефективність стратегії диверсифікації.
49. Етапи та процеси розробки стратегічних планів.
50. Характеристика критеріїв оцінки різних видів бізнесу в матриці БКГ.
51. Методичне, ресурсне, інформаційне і правове забезпечення розробки стратегії організації.
52. Характеристика стратегічних зон господарювання на основі матриці структури бізнесу Бостонської консультативної групи.
53. Структура стратегічних планів організації.
54. Особливості стратегій управління різними типами підприємств – «віолентів».
55. Стратегічні фактори конкурентних переваг організації.
56. Метод SWOT і його роль в стратегічному аналізі. Використання матриці SWOT, матриці можливостей, матриці загроз.
57. Суть і характерні особливості стратегічних рішень в системі стратегічного управління організацією.
58. Матричні методи оцінювання диверсифікованих портфелів.
59. Мотивація та лідерство як засіб реалізації стратегій.

60. Формування ефективної мотиваційної системи в стратегічному управлінні
61. Особливості процесу реалізації стратегії.
62. Особливості формування критеріїв оцінки в 15-клітковій матриці життєвого циклу.
63. Вибір типу організаційної структури в системі стратегічного управління.
64. Роль та значення персоналу підприємства у формуванні та реалізації стратегії.
65. Особливості аналізу корпоративних стратегій диверсифікованих компаній.
66. Організаційні питання реалізації стратегічних планів організації.
67. Особливості формування критеріїв оцінювання в дев'ятиклітковій матриці "Дженерал Електрик"- "Мак Кінзі".
68. Балансування набору стратегічних зон господарювання з різними життєвими циклами.
69. Характеристика основних типів підприємств –"віолентів".
70. Маркетинг як інструмент формування стратегії управління організацією.

### **8. Тренінг з дисципліни**

Тематика: Розробити стратегію розвитку організації.

Порядок проведення:

1. Обрати організацію, яка буде презентуватися.
2. Сформулювати місію, цілі, структуру, тип культури організації.
3. Проаналізувати виклики та можливості для організації в зовнішньому середовищі.
4. Оцінити галузеву структуру бізнесу.
5. Показати можливості для співпраці із партнерами по бізнесу.
6. Результати роботи представити у вигляді презентації.

*Організація і проведення тренінгу*

**Вступна частина** проводиться з метою ознайомлення студентів з темою тренінгового заняття.

**Організаційна частина** полягає у створенні робочого настрою у колективі студентів, визначенні правил проведення тренінгового заняття. Можлива наявність роздаткового матеріалу у вигляді таблиць, бланків документів.

**Практична частина** реалізовується шляхом виконання завдань у групах студентів у кількості 3-5 осіб з певних проблемних питань теми тренінгового заняття.

**Підведення підсумків.** Обговорюється результати виконаних завдань у групах. Обмін думками з питань, які виносилися на тренінгові заняття.

### **9. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання**

У процесі вивчення дисципліни «Стратегічне управління» використовуються наступні засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- тестування;
- поточне опитування;

- модульне тестування та опитування;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- оцінювання результатів КППЗ;
- модульна контрольна робота;
- екзамен.

### 10. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Стратегічне управління» визначається як середньозважена величина в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

Заліковий модуль 1	Заліковий модуль 2	Заліковий модуль 3	Заліковий модуль 4 (екзамен)
20%	20%	20%	40%
1. Опитування (тестування) під час заняття (Тема 1-6 по 8 балів) = 48 балів 2. Письмова робота = 52 балів.	1. Опитування (тестування) під час заняття (Тема 7-12 по 5 балів) = 30 балів 2. Письмова (контрольна) робота = 70 балів.	1. Активна участь у тренінгу = 20 балів. 2. Написання КППЗ, на основі сформованих індивідуальних завдань = 50 балів. 3. Захист КППЗ = 30 балів	1. Відповідь на два запитання, кожне з яких = 20 балів, а у підсумку = 40 балів 2. Практичне завдання = 60 балів

### Шкала оцінювання:

За шкалою університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90-100	Відмінно	A (відмінно)
85-89	Добре	B (дуже добре)
75-84		C (добре)
65-74	Задовільно	D (задовільно)
60-64		E (достатньо)
35-59	Незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1-34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

### 11. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна

№ п/п	Найменування	Номер теми
1.	Мультимедійне забезпечення викладання лекцій (проектор; on-line платформи: ZOOM; Google Meet)	1 – 12
2	Система дистанційного навчання ЗУНУ moodle.wunu.edu.ua	1-12
3	Пакет прикладних програм базових інформаційних технологій: MS Office	1-12
4.	Телекомунікаційне програмне забезпечення (Internet Explorer, Opera, Google Chrome. Firefox)	1-12

## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Балан В. Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навч. посіб. Київ: Наукова столиця, 2018. 199 с.
2. Балан В. Г. Стратегічне управління. Практикум: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: Наукова столиця, 2018. 523 с.
3. Громова О.Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування: монографія. Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький : ХНУ, 2020. 350 с.
4. Гудзинський О. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ; Тернопіль: Паляниця В. А., 2020. 313 с.
5. Демків І.О., Августин Р.Р. Стратегічне управління прибутком як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*, Хмельницький, 2022, № 5 Том 1 (310), с. 126-130. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=14369>
6. Демків І.О., Августин Р.Р. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету, Хмельницький*. 2021, № 3 (292). с. 77-81. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=8097> .
7. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
8. Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Військові та технічні науки*. 2019. № 3. С. 48-64
9. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 129-135.
10. Кібік О.М. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посіб. Одеса : Фенікс, 2019. 203 с.
11. Ковальчук К.Ф. Стратегічне управління: навч. посіб для студентів ВНЗ /; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Дріант, 2018. 270 с.
12. Кравченко О. І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування: навч.-метод. посіб. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2019. 137 с.
13. Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С. Стратегічне управління: навч. посіб. Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу, Каф. менеджменту і адміністрування. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. 235 с.
14. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 31-35.
15. Москаленко В.В., Годлевський М.Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Міністерство освіти і науки України, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут". Харків : Точка, 2018. 207 с.

16. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 351 с.
17. Попроцький О.П. Інформаційна складова стратегічного управління: теоретико-методологічні засади: монографія. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: АА Тандем, 2020. 389 с.
18. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління = Theory and practice of strategic management: монографія. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2019. 231 с.
19. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 207 с.
20. Сучасні економічні стратегії: інновації, безпека та сталий розвиток: колект. монографія / ред.: Т. А. Полозова, І. В. Колупаєва, О. В. Мурзабулатова. Харків. нац. ун-т радіоелектроніки, Каф. екон. кібернетики та упр. екон. безпекою. Харків: ХНУРЕ, 2021. 295 с.
21. Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Стратегічне управління (навчально-методичний посібник). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.
22. David Fred R. Strategic management: concepts and cases / Fred R. David. 13th ed. Prentice Hall. 290 p.
23. Dincer H., Yüksel S. (Eds.). Management Strategies to Survive in a Competitive Environment: How to Improve Company Performance. Springer, 2021. 412 p.
24. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases : 13th Edition. Cengage Learning, 2020. 770 p.
25. Mintzberg H. Five P-s for Strategy. California Management Review in The Strategy Process. N.Y.: Prentice Hall: Englewood Cliffs, 1987. 538 p.
26. Mintzberg H. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management ІН. Mintzberg. В. Ahlstrand, J. Lampel. New York: The free press. 1998. 407 p.
27. Mulder, P. (2018). 5 P's of Strategy by Henry Mintzberg. Retrieved [insert date] from toolshero. URL: <https://www.toolshero.com/strategy/5-ps-of-strategy/>.
28. Porter M. What Is Strategy? Harvard Business Review. November-December, 1996.
29. Rasche A. The Paradoxical Foundation of Strategic Management / A. Rasche. Physica-Verlag Heidelberg, 2008. 345 p.