

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

**"ЗАТВЕРДЖУЮ"**

Проректор з наукової роботи  
та міжнародного співробітництва

---

Володимир ЄРМАЧЕНКО

*Стратегії менеджменту*

**робоча програма навчальної дисципліни**

Галузь знань *07 Управління та адміністрування*  
Спеціальність *073 Менеджмент*  
Освітній рівень *третій (освітньо-науковий)*  
Освітня програма *Менеджмент*

Статус дисципліни *вибіркова*  
Мова викладання, навчання та оцінювання *українська*

Завідувач кафедри  
*менеджменту та бізнесу*

*Тетяна ЛЕПЕЙКО*

Харків  
**2021**

ЗАТВЕРДЖЕНО  
на засіданні кафедри *менеджменту та бізнесу*  
Протокол № 8 від 15.01.2021 р.

Розробник (и):  
Мазоренко О.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту та бізнесу

**Лист оновлення та перезатвердження  
робочої програми навчальної дисципліни**

Навчальний рік	Дата засідання кафедри – розробника РПНД	Номер протоколу	Підпис завідувача кафедри

### Анотація навчальної дисципліни

Програма вивчення навчальної дисципліни “Стратегії менеджменту” складена відповідно до освітньо-наукової програми підготовки докторів філософії зі спеціальності “Менеджмент”. Стратегії менеджменту – це набір методів та інструментів, які використовуються для управління організацією в процесі досягнення цілей. Вони включають стратегії лідерства, адміністрування, ведення бізнесу, тощо.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є теоретичні концепції стратегій менеджменту, методологія розробки та реалізації стратегій організацій.

**Мета навчальної дисципліни:** оволодіння теоретичними знаннями з питань стратегічного менеджменту, інструментарієм, методикою розроблення стратегій розвитку організації та набуття практичних вмінь і навичок щодо використання концепції стратегічного управління в діяльності підприємства.

### Характеристика навчальної дисципліни

Курс	1А
Семестр	1
Кількість кредитів ECTS	5
Форма підсумкового контролю	Залік

### Структурно-логічна схема вивчення дисципліни

Пререквізити	Постреквізити
Сучасні теорії менеджменту	Процесний менеджмент
Організаційна поведінка	
Маркетинг	

### Компетентності та результати навчання за дисципліною

Компетентності	Результати навчання
Компетентність у володінні інформацією щодо напрямів та особливостей розвитку сучасних концепцій стратегічного менеджменту та перспективних досягнень у галузі стратегічного менеджменту.	Знання та розуміння змісту сучасних концепцій стратегічного менеджменту та особливостей їхньої еволюції.
Здатність виявляти та вирішувати сучасні наукові й практичні проблеми в області стратегічного управління.	Знання та розуміння світового досвіду впровадження існуючих теорій менеджменту у практику сучасних підприємств.
Здатність організувати і проводити дослідницьку діяльність в межах аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації.	Знання та розуміння категорій та понять стратегічного менеджменту, розуміння сфери їх застосування. Вміння та навички формулювати методологічні основи стратегічного менеджменту.
Здатність генерувати стратегічні рішення, розробляти альтернативні стратегії та обґрунтовувати їх вибір.	Знання та розуміння сутності наукового підходу до стратегічного менеджменту; головних стадій формування і впровадження стратегії діяльності підприємства. Вміння та навички планування процесів формулювання та впровадження стратегії діяльності підприємства.

## Програма навчальної дисципліни

### Змістовий модуль 1. Методологічні основи стратегічного менеджменту.

Тема 1. Стратегії менеджменту: сутність та особливості.

Сутність та зміст стратегій менеджменту. Концепція стратегічного управління. Передумови формування системи стратегічного управління. Об'єкти та проблеми стратегічного менеджменту. Поняття стратегічних центрів господарювання. Взаємозв'язок основних елементів стратегічного управління. Методологічні та методичні підходи в стратегічному менеджменті. Основні складові системи стратегічного управління. Характеристика етапів процесу стратегічного управління. Підходи до визначення складових процесу стратегічного управління.

Еволюція стратегічного управління.

Досвід та проблеми використання системи управління підприємствами в Україні.

Тема 2. Моделі стратегічного управління.

Характеристика та види систем управління в умовах мінливого середовища. Ранжирування управлінських задач у стратегічному управлінні.

Девіантний та превентивний характер системи управління підприємством. Управління на базі контролю. Управління на базі екстраполяції. Управління на базі передбачення змін. Управління на базі гнучких екстрених рішень. Управління шляхом ранжирування стратегічних задач. Управління за слабкими сигналами. Управління в умовах стратегічних несподіванок.

Сучасні моделі стратегічного управління: раціональні й альтернативні (обмежена раціональність, інкременталізм) моделі.

Тема 3. Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством.

Сутність та особливості стратегічного планування, відмінність від довгострокового планування. Принципи стратегічного планування. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві.

Стратегія як набір правил для прийняття рішень. Рівні стратегії в системі стратегічного управління. Класифікація стратегій. Підходи до формування стратегій. Школи стратегій.

Процес стратегічного планування. Етапи розробки та реалізації стратегії. Сфери стратегічного планування.

Тема 4. Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір стратегічних позицій.

Аналіз зовнішнього середовища. Середовище непрямого впливу. Середовище прямого впливу. Аналіз конкурентного середовища. Ключові фактори успіху.

Аналіз внутрішнього середовища. Оцінка ефективності діючих стратегій.

Моделі та методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища в системі стратегічного аналізу діяльності підприємства. Особливості методичного інструментарію в стратегічному аналізі. Стратегічна інформація: види та джерела.

Стратегічний аналіз як основа визначення стратегічної позиції підприємства. Процес виявлення домінуючих конкурентних переваг підприємства, його позиції на ринку. Стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика.

Поняття зони стратегічних ресурсів.

Моделі та методи оцінки стратегічного стану підприємства та вибору стратегічних позицій. Оцінка стратегічної гнучкості (зовнішньої та внутрішньої) та синергізму.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: засновані на теорії ефективної конкуренції, на

основі визначення конкурентоспроможності товару, засновані на теорії конкурентної переваги, метод бенчмаркінгу.

## **Змістовий модуль 2. Вироблення стратегії та її реалізація.**

Тема 5. Вибір стратегії та складання стратегічного плану.

Стратегічні потреби підприємства. Етапи вироблення стратегії: розробка, доведення, оцінка. Базові стратегії. Генерування стратегічних альтернатив. Процес вибору стратегії підприємства. Поняття оптимальної стратегії. Оцінювання факторів, які впливають на вибір стратегії. Оцінка обраної стратегії. Особливості вибору стратегій для малих та середніх підприємств. Процес визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Аналіз стратегічних альтернатив. Використання базових стратегічних підходів для обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Формування портфеля стратегій підприємства.

Структура стратегічного плану. Характеристика розділів стратегічного плану.

Стратегічний контроль в процесі реалізації стратегії: сутність, характеристика, різновиди. Процес стратегічного контролю.

Критерії ефективності стратегій. Зовнішня та внутрішня ефективність стратегій підприємства. Показники ефективності стратегії.

Тема 6. Конкурентні стратегії.

Види конкурентних стратегій. Загальна характеристика конкурентних стратегій. Стратегія мінімізації витрат або лідерство за витратами. Фактори, які сприяють використанню стратегії мінімізації витрат. Переваги стратегії мінімізації витрат з точки зору моделі п'яти сил конкуренції. Стратегія диференціації. Можливі джерела унікальності підприємства та його продукції. Види диференціації. Організаційні вимоги стратегії диференціації. Загальна характеристика стратегії фокусування. Умови, які сприяють реалізації цієї стратегії. Складності реалізації стратегії фокусування.

Тема 7. Розробка функціональних стратегій.

Функціональні стратегії, їх роль у конкретизації стратегії розвитку, яка вибрана, та у забезпеченні цілей. Стратегія маркетингу, її основні елементи та можливі підходи до їх реалізації.

Фінансова стратегія, її основні елементи. Інноваційна стратегія. Імітаційні стратегії. Складові інноваційної стратегії. Стратегія виробництва та її складові.

Тема 8. Сучасні стратегії менеджменту.

Сучасні концепції стратегічного менеджменту. Характерні риси сучасної концепції стратегічного менеджменту. Еволюційний та революційний розвиток. Концепція Томпсона-Стрікланда. Концепція системи балансованих показників. Концепція конструктивного управління.

Сучасні стратегії менеджменту та їх характеристика.

Тема 9. Управління стратегічним потенціалом підприємства.

Поняття стратегічного потенціалу організації. Елементи стратегічного потенціалу: система менеджменту, кількісний та якісний склад ресурсів, проекти організації, цільові орієнтири. Особливості управління стратегічним потенціалом. Фактори, які впливають на вибір стратегії управління потенціалом підприємства. Конкурентоспроможність потенціалу. Конкурентні переваги та конкурентний статус підприємства. Підходи до формування стратегічного потенціалу. Методи оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Рівні нормативних індикаторів конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства. Загальна оцінка стратегічного потенціалу підприємства для

виявлення можливостей реалізації набору стратегій.

### **Методи навчання та викладання**

Для досягнення компетентностей та результатів навчання використовуються такі методи: дискусії (тема 1 – тема 9), презентації (тема 5 – тема 6), ілюстрації (тема 1 – тема 9), моделювання професійних ситуацій (тема 3 – тема 8), робота в малих групах (тема 1 – тема 9), різнотипні індивідуальні (тема 1 – тема 9) та групові роботи (тема 5 – тема 8).

### **Порядок оцінювання результатів навчання**

Система оцінювання сформованих компетентностей у PhD студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, семінарські, практичні заняття, а також виконання самостійної роботи. Оцінювання сформованих компетентностей у PhD студентів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою. Відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання PhD студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця, контрольні заходи включають:

поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних, семінарських занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 82 бали);

модульний контроль, що проводиться у формі письмової контрольної роботи з ініціативи викладача і має на меті інтегровану оцінку результатів навчання здобувача після вивчення матеріалу з логічно завершеної частини дисципліни – змістового модуля (максимальна оцінка – 18 балів);

підсумковий/семестровий контроль, що проводиться у формі заліку як підсумкова кількість балів з навчальної дисципліни (максимум – 100 балів), визначається як сума балів за результати успішності здобувача при поточному контролі, включаючи письмові контрольні роботи (підсумкову (максимальна оцінка – 18 балів)) та виконання індивідуального науково-дослідного завдання (максимальна оцінка – 40 балів). Бали, отримані за письмові контрольні роботи та за захист індивідуального науково-дослідного завдання, додаються до балів за поточну успішність. Залік виставляється за результатами роботи здобувача впродовж усього семестру.

Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів. Оцінювання знань PhD студента під час семінарських, практичних занять та виконання індивідуальних завдань проводиться за такими критеріями:

лекції – розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються, під час обговорення актуальних питань, рівень активності у дискусіях (максимальна оцінка 8 балів (до 1 балу залежно від рівня активності здобувача на 8 лекційних заняттях впродовж семестру));

практичні (семінарські) заняття – ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни; ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються (максимальна оцінка 24 балів (до 2 балів залежно від рівня активності здобувача на 12 практичних заняттях впродовж семестру));

захист практичних завдань за темами – вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді ситуацій; логіка, структура, стиль викладу матеріалу при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію (максимальна оцінка – 10 балів (по 5 балів за виконання двох практичних завдань впродовж семестру)),

виконання письмової контрольної роботи – ступінь засвоєння фактичного матеріалу змістового модулю; логіка, структура викладу матеріалу; наявність власної точки зору, позиції на певне проблемне питання. вміння її обґрунтовувати; якість і чіткість викладення міркувань (максимальна оцінка, яку може отримати студент, - 18 балів (одна модульна письмова контрольна робота впродовж семестру)).

захист індивідуального завдання – вміння здійснювати узагальнення інформації та робити висновки; здатність проводити критичну та незалежну оцінку певних проблемних питань; вміння пояснювати альтернативні погляди та наявність власної точки зору, позиції на певне проблемне питання; логіка, структуризація та обґрунтованість висновків щодо конкретної проблеми; грамотність подачі матеріалу (максимальна оцінка – 40 балів);

Самостійна робота включає:

1) вивчення теоретичного матеріалу з попередньої лекції перед кожним наступним лекційним заняттям. Оцінюється за такими критеріями: глибина і міцність знань; рівень мислення; вміння систематизувати знання за окремими темами; вміння робити обґрунтовані висновки; володіння категорійним апаратом;

2) збирання, узагальнення, обробка інформації, необхідної для активної роботи на практичних заняттях. Оцінюється за такими критеріями: навички і прийоми виконання практичних завдань; вміння знаходити необхідну інформацію; здійснювати її систематизацію та обробку; самореалізація на практичних та семінарських заняттях.

Загальними критеріями, за якими здійснюється оцінювання позааудиторної самостійної роботи PhD студентів, є: глибина і міцність знань, рівень мислення, вміння систематизувати знання за окремими темами, вміння робити обґрунтовані висновки, володіння категорійним апаратом, навички і прийоми виконання практичних завдань, вміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її систематизацію та обробку, самореалізація на практичних та семінарських заняттях.

Підсумковий контроль знань та компетентностей PhD студентів з навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення семестрової контрольної роботи, завданням якої є перевірка розуміння PhD студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання накопичених знань, вміння формулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо.

Залік виставляється за результатами роботи здобувача впродовж семестру як загальна оцінка з дисципліни, як накопичення балів, зокрема, за активну участь на лекціях, виконання практичних завдань, домашніх завдань, балів за контрольні роботи, а також за самостійну роботу здобувача. Сумарний результат у балах за семестр складає: "60-100 балів – зараховано", "59 і менше балів – не зараховано" та заноситься у залікову "Відомість обліку успішності" навчальної дисципліни.

Виставлення підсумкової оцінки здійснюється за шкалою, наведено в таблиці "Шкала оцінювання: національна та ЄКТС". Форми оцінювання та розподіл балів наведено у таблиці "Рейтинг-план навчальної дисципліни".

### Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D	задовільно	
60 – 63	E		
35 – 59	FX	незадовільно	не зараховано

**Рейтинг-план навчальної дисципліни**

Тема	Форми та види навчання	Форми оцінювання	Мак бал	
<b>Тема 1. Стратегії менеджменту: сутність та особливості</b>	<i>Аудиторна робота</i>			
	Лекція	Тема 1. Стратегії менеджменту: сутність та особливості (основні поняття, ідеї і концепції)	Робота на лекції	1
	Практичне заняття	Практичне заняття за темою 1. Еволюція розуміння і передбачення майбутнього організацій. Передумови застосування стратегічного управління в організаціях	Активна участь у виконанні практичних завдань	2
	<i>Самостійна робота</i>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Перевірка ДЗ	
<b>Тема 2. Моделі стратегічного управління. Тема 3. Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством</b>	<i>Аудиторна робота</i>			
	Лекція	Тема 2. Моделі стратегічного управління. Тема 3. Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством	Робота на лекції	2
	Практичне заняття	Практичне заняття за темами 2, 3. Сутність стратегії та стратегічного набору. Сутність та види стратегічного планування	Активна участь у виконанні практичних завдань	4
	<i>Самостійна робота</i>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Перевірка ДЗ	
Підготовка індивідуального завдання		Перевірка ДЗ		
<b>Тема 4. Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір</b>	<i>Аудиторна робота</i>			
	Лекція	Тема 4. Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір стратегічних позицій	Робота на лекції	2
	Практичне заняття	Практичні заняття за темою 4. Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища організації з метою вибору стратегії	Активна участь у виконанні практичних завдань	4
<i>Самостійна робота</i>				



	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Перевірка ДЗ	
		Підготовка індивідуального завдання	Перевірка ДЗ	
Тема 5. Вибір стратегії та складання стратегічного плану. Тема 6. Конкурентні стратегії	<b>Аудиторна робота</b>			
	Лекція	Тема 5. Вибір стратегії та складання стратегічного плану. Тема 6. Конкурентні стратегії	Робота на лекції	2
	Практичне заняття	Практичне заняття за темами 5, 6. Аналіз продуктово-товарної стратегії. Види конкурентних стратегій та методи їх вибору	Активна участь у виконанні практичних завдань	4
			Захист практичного завдання за темою	5
	<b>Самостійна робота</b>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Перевірка ДЗ	
Підготовка індивідуального завдання		Перевірка ДЗ		
Тема 7. Розробка функціональних стратегій	<b>Аудиторна робота</b>			
	Лекція	Тема 7. Розробка функціональних стратегій.	Робота на лекції	1
	Практичне заняття	Практичне заняття за темою 7. Аналіз функціонального підрозділу.	Активна участь у виконанні практичних завдань	4
			Захист практичного завдання за темою	5
	<b>Самостійна робота</b>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Перевірка ДЗ	
Підготовка індивідуального завдання		Перевірка ДЗ		

<b>Тема 8. Управління стратегічним потенціалом підприємства</b>	<i><b>Аудиторна робота</b></i>			
	Практичне заняття	Практичне заняття за темою 8. Оцінка конкурентоспроможності. Побудова профілів конкурентоспроможності.	Активна участь у виконанні практичних завдань	4
	<i><b>Самостійна робота</b></i>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Перевірка ДЗ	
Підготовка індивідуального завдання		Перевірка ДЗ		
<b>Тема 9. Управління стратегічним потенціалом підприємства</b>	<i><b>Аудиторна робота</b></i>			
	Практичне заняття	Практичні заняття №9. Розробка заходів подолання опору змінам при реалізації стратегії	Активна участь у виконанні практичних завдань	2
			Письмова контрольна робота	18
	<i><b>Самостійна робота</b></i>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Перевірка ДЗ	
		Вивчення теми 9. Управління стратегічним потенціалом підприємства	Перевірка ДЗ	
Захист індивідуального завдання		Перевірка ДЗ	40	

## Рекомендована література

### Основна

1. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия / И.П. Отенко. – Х. : ХНЭУ, 2006. – 254 с.
2. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посіб. / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід.– Х. : ХДЕУ, 2002. – 639 с.
3. Тищенко О.М. Стратегічне управління: підручник / О.М. Тищенко, Т.М. Хміль, С.К. Василик, О.В. Ревенко. – Х. : ІНЖЕК, 2009. – 278 с.
4. Хміль Т.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Т.М. Хміль, С.К. Василик, Л.О. Шишмарева. – Х.: ИД «ИНЖЕК», 2004. – 136 с.

### Додаткова

5. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг. – СПб. : Питер, 2000. – 331 с.
6. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. / Ф. Питер Друкер ; пер. с англ., Москва : Издательский дом "Вильямс", 2000. – 272 с.
7. Основи стійкого розвитку : навчальний посібник / за ред. проф. Л. Г. Мельника. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2005. – 654 с.

### Інформаційні ресурси

8. Мазоренко О.В. Стратегії менеджменту [Електронний ресурс] / Сайт ПНС. – Режим доступу: <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=5630>.
9. Best articles on strategy – Access mode: [http://www.1000ventures.com/bec\\_bestsites\\_strategy.html](http://www.1000ventures.com/bec_bestsites_strategy.html).