

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Робоча програма**

**навчальної дисципліни**

**"СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ"**

**для студентів напряму підготовки 6.030508 "Фінанси  
і кредит" спеціалізації "Оподаткування"  
всіх форм навчання**

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

Затверджено на засіданні кафедри оподаткування.  
Протокол № 3 від 08.10.2013 р.

**Укладач Ревенко О. В.**

P58        Робоча програма навчальної дисципліни "Стратегічне управління" для студентів напряму підготовки 6.030508 "Фінанси і кредит" спеціалізації "Оподаткування" всіх форм навчання / укл. О. В. Ревенко. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014 – 46 с. (Укр. мов.)

Визначено мету, предмет та основні завдання дисципліни, порядок її вивчення й перелік одержуваних компетентностей. Розкрито зміст дисципліни за модулями та темами, наведено плани лекцій і семінарських (практичних) занять, перелік питань для самостійного вивчення дисципліни студентами, методику активізації процесу навчання, методи перевірки та оцінювання знань студентів.

Рекомендовано для студентів напряму підготовки 6.030508 "Фінанси і кредит" спеціалізації "Оподаткування".

## Вступ

Корені перебудови управління економікою держави вимагають революційних змін у всіх аспектах господарського механізму. Необхідний відповідний до сучасних вимог перехід до моделі управління господарством, заснованої на реальних економічних інтересах, що визначає серйозні зміни змісту, спрямованості, методів і організації здійснення всіх функцій виробничо-господарської і управлінської діяльності. Для того, щоб зорієнтуватися в умовах ринкової економіки, необхідно змінити сам початковий принцип у складанні загальнокорпоративних планів – йти від майбутнього до теперішнього часу, а не від минулого до майбутнього. Саме тому вироблення і реалізація корпоративних стратегій стали такими важливими в сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції.

У сучасних умовах процес обґрунтування рішень щодо стратегії подальшого розвитку, оцінка ринкових та податкових наслідків господарської діяльності, а також удосконалення системи управління підприємством на стратегічній основі потребують особливого розгляду та є дуже актуальними. Тому навчальна дисципліна "Стратегічне управління" є важливою для підготовки бакалаврів напряму підготовки 6.030508 "Фінанси і кредит" спеціалізації "Оподаткування".

Навчальну дисципліну віднесено до групи професійно-орієнтованих дисциплін підготовки бакалаврів напряму підготовки 6.030508 "Фінанси і кредит" спеціалізації "Оподаткування". Вона є невід'ємною частиною циклу економічних дисциплін, необхідних управлінській ланці та працівникам економічних підрозділів підприємств незалежно від форми власності та організаційно-правової форми господарювання. Робочу програму навчальної дисципліни розроблено відповідно до вимог Галузевого стандарту вищої освіти на базі освітньо-професійної програми підготовки бакалавра. Враховано рекомендації положень щодо кредитно-модульної системи організації навчального процесу.

**Мета навчальної дисципліни** – надання студентам необхідних теоретичних основ, методичних підходів і практичних навичок щодо принципів побудови системи розробки і реалізації економічної стратегії підприємства, особливостей стратегічного аналізу зовнішнього середовища, визначення загальної і конкурентної стратегії.

**Предметом навчальної дисципліни** є теоретичні концепції та методологія формування стратегічного управління, підходи і критерії визначення та обґрунтування вибору альтернативних стратегій за умов мінливого зовнішнього та внутрішнього середовищ.

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

вивчення основ теорії управління на рівні знань, необхідних для засвоєння системи взаємозалежних профільюючих навчальних дисциплін;

ознайомлення з основами теорії стратегічного управління та концепції розробки стратегії на рівні уявлень, що розширюють професійний кругозір фахівця.

здійснення аналізу сучасних вітчизняних і зарубіжних концепцій організації та процесу розробки й реалізації стратегічних планів різного рівня з урахуванням специфіки їх застосування на практиці підприємств України;

виявлення найбільш розповсюджених та нових підходів до аналізу середовища підприємства, методів визначення його конкурентоспроможності, ознайомлення з методами стратегічного аналізу та прогнозування розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища;

визначення методичних принципів формулювання цілей та місії підприємства, ознайомлення з моделями і методами розробки стратегічного набору;

обґрунтування необхідності розробки стратегічних і тактичних планів, проектів та програм як інструментів реалізації стратегій, визначення основних напрямів стратегічних змін і контроль за їх виконанням.

Структура робочої програми наведена в табл. 1

Таблиця 1

### Структура навчальної дисципліни

Навчальна дисципліна: підготовка бакалаврів	Галузь знань, спеціалізація, освітньо- кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
1	2	3
Кількість кредитів, відповідних ECTS – 3, у тому числі: змістовних модулів – 2; завдання для самостійної роботи	Шифр та назва галузі знань: 0305 "Економіка і підприємництво"	Вибіркова. Рік підготовки: 3. Семестр: 5

1	2	3
Кількість годин за змістовними модулями: модуль 1 – 56 годин; модуль 2 – 52 години. Усього – 108 годин	Напрямок підготовки: 6.030508 "Фінанси і кредит" (спеціалізація "Оподаткування")	Лекції (теоретична підготовка) – 34 години. Практичні (семінарські) заняття – 34 години. Самостійна робота – 40 годин
Кількість тижнів викладання навчальної дисципліни: 17. Кількість годин на тиждень: 24	Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр	Вид контролю: ПМК

## 1. Кваліфікаційні вимоги до студентів

З метою кращого засвоєння навчального матеріалу дисципліни студенти повинні до його початку опанувати знання та навички в галузі загальної економічної теорії, макро- і мікроекономіки, менеджменту, маркетингу, регіональної економіки, економічного аналізу, вміти простежувати вплив важелів державного управління економікою на основні показники підприємств та їх стратегічних позицій.

У свою чергу знання з даної дисципліни забезпечують успішне засвоєння таких навчальних дисциплін, як "Податковий менеджмент", "Податкове регулювання соціально-економічних процесів", а також виконання курсових і дипломних робіт.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти повинні

**знати:** принципи розробки і реалізації стратегії підприємства і її зв'язок з поточним плануванням; економічну сутність категорії конкурентоспроможності підприємства і її зв'язок з іншими категоріями ринкової економіки; поняття й економічну сутність моделей сучасної конкуренції; структуру чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і механізм їх впливу на стратегію, що реалізується; методи стратегічного аналізу; SWOT-аналіз і його застосування при оцінці стратегічних позицій підприємства; особливості застосування стратегій підприємства; методичні основи розробки і реалізації функціональних стратегій;

**вміти:** формулювати місію і стратегічні цілі підприємства; аналізувати зовнішні чинники впливу і діагностувати стан внутрішнього середовища підприємства; аналізувати стратегічні альтернативні варіанти розвитку підприємства і здійснювати вибір найбільш прийнятної з них; визначати конкурентні переваги підприємства і розробляти напрями

їх досягнення; виходячи з обраної загальної та конкурентної стратегій визначити систему функціональних, ресурсних та продуктових стратегій; розробляти заходи щодо забезпечення якісного процесу прийняття стратегічних рішень; самостійно управляти діяльністю підприємства з обліком стратегії його розвитку в умовах ринкового господарства; здійснювати поточне планування виробництва на основі організації, мотивації і контролю функціонування підприємства з обліком чинників зовнішнього і внутрішнього середовища; виробляти оптимальні стратегічні рішення, що забезпечують стійку роботу колективу і його конкурентоспроможність.

**володіти:** методами стратегічного планування, прогнозування і контролю; методикою розробки та реалізації стратегії підприємства.

При викладанні навчальної дисципліни "Стратегічне управління" основна увага приділяється досягненню синтезу теорії і практики, що сприяє оволодінню студентами певних компетентностей. Перелік предметних компетентностей у розрізі тематики навчальної дисципліни "Стратегічне управління" та за національною рамкою наведено відповідно в табл. 2 та додатку А.

## 2. Тематичний план навчальної дисципліни

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

Таблиця 2

### Предметні компетентності, якими мають володіти бакалаври напряму підготовки 6.030508 "Фінанси і кредит" спеціалізації "Оподаткування" після вивчення навчальної дисципліни "Стратегічне управління"

Назва теми	Назва компетентності
1	2
<b>Змістовний модуль 1. Теоретичні та методологічні основи стратегічного управління</b>	
Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції	1.1. Використовувати термінологію стратегічного управління. 1.2. Знати специфіку стратегічних рішень. 1.3. Знати етапи стратегічного управління. 1.4. Характеризувати основні види стратегій підприємства

1	2
Тема 2. Визначення місії та цілей підприємства	2.1. Розуміти економічну сутність місії та її складові. 2.2. Знати основні вимоги до формулювання цілей підприємства. 2.3. Визначати цілі підприємства, будувати "дерево цілей". 2.4. Аналізувати місії і цілі підприємств, визначати їх переваги та недоліки
Тема 3. Стратегічний контекст підприємства	3.1. Характеризувати процес розвитку підприємства, його основні фази. 3.2. Розуміти економічну сутність категорії конкурентоспроможності підприємства і її зв'язок з іншими категоріями ринкової економіки. 3.3. Визначати конкурентні переваги підприємства і розробляти напрями їх досягнення
Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища	4.1. Знати структуру факторів зовнішнього середовища підприємства і механізм їх впливу на стратегію, що реалізується. 4.2. Розрізняти особливості застосування основних методів стратегічного аналізу. 4.3. Застосовувати різні підходи до аналізу зовнішнього середовища підприємства
Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства	5.1. Знати структуру факторів внутрішнього середовища підприємства і механізм їх впливу на стратегію, що реалізується. 5.2. Застосовувати різні підходи до аналізу внутрішнього середовища підприємства. 5.3. Діагностувати стан внутрішнього середовища підприємства з метою розробки ефективної стратегії. 5.4. Оцінювати можливості отримання синергійних ефектів
Тема 6. Стратегії бізнесу	6.1. Розуміти моделі і методи прийняття рішень щодо ведення конкурентної боротьби. 6.2. Знати зміст загальних конкурентних стратегій. 6.3. Оцінювати переваги на недоліки стратегій конкуренції у різних СЗГ
<b>Змістовний модуль 2. Стратегії управління: аналіз, діагностика, формування, розвиток</b>	
Тема 7. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства	7.1. Визначати переваги та недоліки диверсифікації підприємства. 7.2. Характеризувати мотиви та цілі диверсифікації. 7.3. Оцінювати приналежність СЗГ. 7.4. Управляти стратегічним набором СЗГ
Тема 8. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства	8.1. Визначати доцільність застосування окремих видів стратегій зовнішнього розвитку підприємства. 8.2. Оцінювати мотиви виходу підприємства на зовнішній ринок. 8.3. Характеризувати переваги та недоліки глобальної і багатонаціональної стратегій
Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства	9.1. Визначати доцільність застосування корпоративних стратегій підприємства. 9.2. Обґрунтовувати вибір стратегії на різних етапах життєвого циклу підприємства; 9.3. Оцінювати доцільність та ефективність об'єднань підприємств

1	2
Тема 10. Матричні методи формування корпоративної стратегії	10.1. Знати матричні інструменти аналізу стратегії підприємства. 10.2. Характеризувати переваги та недоліки матричних методів обґрунтування стратегії підприємства. 10.3. Здійснювати вибір корпоративної стратегії підприємства на основі застосування матричного підходу
Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі	11.1. Обґрунтовувати доцільність застосування конкретних засобів та інструментів для належного управління підприємством на принципах стратегічного управління. 11.2. Характеризувати зміст та умови застосування концепцій інкременталізму та еквіфінальності. 11.3. Аналізувати стратегічні альтернативні варіанти розвитку підприємства і здійснювати вибір найбільш прийняттого з них
Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії	12.1. Знати принципи розробки і реалізації стратегії підприємства і її зв'язок з поточним плануванням. 12.2. Визначати особливості застосування основних видів стратегій підприємства. 12.3. Виходячи з обраної загальної та конкурентної стратегій, визначати функціональні, зокрема податкові, стратегії. 12.4. Формувати стратегічний набір підприємства. 12.5. Характеризувати механізми забезпечення стратегічного управління підприємством
Тема 13. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні	13.1. Володіти методикою розробки та реалізації стратегії підприємства. 13.2. Розробляти заходи щодо забезпечення якісного процесу прийняття стратегічних рішень. 13.3. Характеризувати сучасні тенденції розвитку бізнесу. 13.4. Здійснювати моделювання процесів реалізації стратегії підприємства

Навчальний процес згідно з програмою навчальної дисципліни "Стратегічне управління" здійснюється у таких формах: лекційні, семінарські та практичні заняття; 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 даної дисципліни складається з двох модулів (табл. 3).



### Структура тематичного плану дисципліни для бакалаврів

Назва теми	Кількість годин, відведених на:		
	лекції	семінарські та практичні заняття	самостійну роботу студентів
<b>Змістовний модуль 1. Теоретичні та методологічні основи стратегічного управління</b>			
Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції	2	2	2
Тема 2. Визначення місії та цілей підприємства	2	2	2
Тема 3. Стратегічний контекст підприємства	2	2	2
Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища	4	4	5
Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства	4	4	4
Тема 6. Стратегії бізнесу	4	4	5
<b>Змістовний модуль 2. Стратегії управління: аналіз, діагностика, формування, розвиток</b>			
Тема 7. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства	2	2	2
Тема 8. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства	2	2	2
Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства	2	2	2
Тема 10. Матричні методи формування корпоративної стратегії	2	2	3
Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі	2	2	2
Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії	4	4	5
Тема 13. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні	2	2	4
Разом годин	34	34	40

### 3. Зміст навчальної дисципліни за модулями та темами

#### Змістовний модуль 1. Теоретичні та методологічні основи стратегічного управління

##### Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції

Сутність стратегічного управління. Передумови формування системи стратегічного управління. Принципи і елементи розробки і реалізації стратегії. Концепція стратегічного управління.

Еволюція розуміння та передбачення майбутнього підприємств. Поточне планування та бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування. Особливості стратегічного планування, його відмінність від довгострокового планування. Принципи стратегічного планування.

Класифікація стратегій підприємства. Аналіз умов застосування різних видів стратегій.

## **Тема 2. Визначення місії та цілей підприємства**

Формулювання місії і цілей підприємства. Вибір місії та правила її формування. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Девіз та кредо підприємства. Місії некомерційних і малих підприємств.

Стратегічне бачення, місія і її зміст, цілі підприємства. Типи цілей підприємства. Вимоги щодо формулювання цілей. Критерії якості поставлених цілей. Характеристика етапу цілеутворення. Класифікація стратегічних цілей. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.

## **Тема 3. Стратегічний контекст підприємства**

Особливості розвитку підприємства. Процес розвитку підприємства, його основні фази.

Взаємозв'язок основних понять стратегічного управління (стратегія, стратегічний потенціал, конкурентні переваги, конкурентний статус підприємства). Сутність конкурентоспроможності товару та підприємства.

Конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємства.

## **Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства**

Мікросередовище і макросередовище підприємства. Ієрархічні та неієрархічні моделі зовнішнього середовища. Підходи до аналізу зовнішнього середовища.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера. Загроза появи нових конкурентів. Загроза появи товарів-субститутів. Здатність покупців диктувати свої умови. Здатність постачальників диктувати свої умови.

Поняття нестабільності та невизначеності зовнішнього оточення. Характеристика нестабільності/невизначеності зовнішнього оточення; ступінь звичайності подій, темп зміни подій, можливість прогнозування розвитку подій. Оцінка ступеня невизначеності і нестабільності зовнішнього оточення.

## **Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства**

Внутрішній стан підприємства. Взаємозв'язок внутрішніх факторів. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Поняття стратегічного потенціалу підприємства. Елементи стратегічного потенціалу. Особливості управління стратегічним потенціалом. Фактори, які впливають на вибір стратегії управління потенціалом підприємства. Конкурентоспроможність потенціалу.

Взаємозв'язок конкурентоспроможності потенціалу та конкурентоспроможності підприємства. Конкурентні переваги та конкурентний статус підприємства. Методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Синергізм та планування потенціалу і стратегії підприємства.

## **Тема 6. Стратегії бізнесу**

Моделі і методи прийняття рішень щодо ведення конкурентної боротьби. Механізм прийняття управлінських рішень.

Класифікація стратегій бізнесу на основі конкурентної переваги. П'ять загальних стратегій конкуренції (низьких витрат, диференціації, оптимальних витрат, сфокусовані стратегії низьких витрат і диференціації).

Використання наступальних стратегій для збереження конкурентної переваги. Використання оборонних стратегій для захисту конкурентної переваги. Зв'язок економічної стратегії і маркетингової діяльності. Основні етапи маркетингового управління підприємством.

Стратегії конкуренції: у нових галузях; у галузях, що знаходяться в стадії зрілості, стагнації або спаду; у роздрібнених галузях; на міжнародних ринках.

## **Змістовний модуль 2. Стратегії управління: аналіз, діагностика, формування, розвиток**

### **Тема 7. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства**

Поняття диверсифікації діяльності підприємства. Мотиви та цілі диверсифікації. Стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика. Процес стратегічної сегментації ринку. Параметри стратегічної сегментації. Параметри, які характеризують СЗГ. Ключові фактори успіху в СЗГ: види та характеристика. Поняття зони стратегічних ресурсів. Поняття стратегічних центрів господарювання.

Привабливість СЗГ. Послідовність оцінки привабливості СЗГ. Особливості управління стратегічним набором СЗГ. Особливості стратегічного управління диверсифікованим підприємством.

### **Тема 8. Стратегія зовнішнього розвитку підприємства**

Умови та причини здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Напрями реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Фактори, що впливають на стратегії виходу на зовнішні ринки. Етапи еволюції підприємства і його міжнародної стратегії залежно від ступеня орієнтації підприємства на міжнародні ринки.

Глобальна стратегія, її сутність та умови доцільності використання. Мотиви розробки глобальної стратегії. Особливості Багатонаціональної стратегії підприємства. Переваги та недоліки глобальної і багатонаціональної стратегій.

### **Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства**

Загальна характеристика корпоративної стратегії підприємства. Корпоративні та специфічні стратегії: їх види та характеристика. Класифікація стратегій залежно від фази життєвого циклу підприємства. Школи формування стратегій. Види інтегрованих структур бізнесу: сутність, переваги, недоліки

Стратегії інтенсивного зростання. Стратегії інтегрованого зростання. Стратегії диверсифікованого зростання. Переваги та недоліки стратегій зростання. Стратегії стабілізації та відступу.

## **Тема 10. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства**

Вибір позиції підприємства в конкуренції. Сутність портфельного аналізу.

Матричні інструменти аналізу стратегії підприємства. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). Матриця "продукт-ринок". Матриця McKensey-General Electric. Модель ADL. Матриця Санкт-Петербурзького ДТУ. Методи аналізу конкурентоспроможності підприємства: за Ж.-Ж. Ламбеном, SWOT-аналізом, GAP, LOTS, PIMS. Матриця Хофера. Трьохмірна матриця Абеля. Прогнозування змін (техніка аналізу ПЕСТ або СТЕП).

Вибір корпоративної стратегії підприємства на основі застосування матричного підходу. Переваги та недоліки матричних методів обґрунтування стратегії підприємства.

## **Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі**

Процес вибору стратегії розвитку підприємства. Концепції інкременталізму та еквіфінальності.

Поняття оптимальної стратегії. Перелік факторів, які впливають на вибір стратегії, та їх оцінка. Критерії ефективності стратегій. Зовнішня та внутрішня ефективність стратегій підприємства.

Показники ефективності діючої стратегії. Особливості вибору стратегії для малих та середніх підприємств.

## **Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії підприємства**

Основні підходи до формулюванню стратегій. Мета та принципи стратегічного планування. Зміст і структура стратегічного плану. Характеристика розділів стратегічного плану. Завдання стратегічного контролю в процесі реалізації стратегій. Вибір систем управління залежно від рівня нестабільності зовнішнього оточення. Системі управління в умовах стабільного зовнішнього оточення. Системи управління в умовах динамічного зовнішнього оточення. Системи управління в умовах кризової ситуації.

Організаційне забезпечення стратегічного управління і внесення змін до організаційних структур управління (ОСУ). Формування ОСУ стратегічного типу.

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління. Фінансово-економічні та соціально-психологічні аспекти процесів стратегічного управління.

### **Тема 13. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні**

Перехід від програмно-цільового планування до стратегічного управління. Ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії підприємства. Аналіз портфелю стратегій.

Моделювання процесів реалізації стратегії. Бізнес-план – сутність та необхідність розробки в умовах ринкового хазяйнування. Стратегічний аудит у корпорації. Система стратегічного управління. Вплив структури та культури організації на ефективне функціонування системи стратегічного управління. Технології управління змінами на підприємстві. Сучасні тенденції розвитку бізнесу. Альтернативи конкурентним стратегіям.

## **4. Плани лекцій**

### **Змістовний модуль 1. Теоретичні та методологічні основи стратегічного управління**

#### **Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції**

1. Загальна характеристика стратегічного управління та етапів його еволюції.
2. Специфіка стратегічних рішень.
3. Основні етапи процесу стратегічного управління.
4. Класифікація стратегій підприємства.

**Література:** [1, с. 7–14; 2, с. 9–18; 3, с. 31–41; 5, с. 10–20; 25, с. 8–15; 28, с. 53–57].

#### **Тема 2. Визначення місії та цілей підприємства**

1. Формулювання місії і цілей підприємства.
2. Класифікація стратегічних цілей.

3. Побудова "дерева цілей" підприємства.

**Література:** [3, с. 72–81; 4, с. 38–40; 5, с. 216–220; 6, с. 11–16; 7, с. 20–25; 13, с. 13–19].

### **Тема 3. Стратегічний контекст підприємства**

1. Загальна характеристика процесу розвитку підприємства.
2. Конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємства.
3. Взаємозв'язок основних понять стратегічного управління.
4. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

**Література:** основна [1, с. 55-61; 2, с. 23-35; 3, с. 94-95, 108-111]; додаткова [10, с. 42-52; 12, с. 34-39; 15, с. 47-58; 20, с. 120-130].

### **Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства**

1. Визначення та характеристика зовнішнього середовища підприємства.
2. Макросередовище та мікросередовище підприємства.
3. Основні підходи до стратегічного аналізу зовнішнього середовища.

**Література:** [1, с. 101–122; 2, с. 76–95; 3, с. 172–178; 6, с. 44–56; 25, с. 8–11; 27, с. 52–64; 28, с. 161–179].

### **Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства**

1. Сутність поняття "потенціал" та класифікація його видів.
2. Стратегічний потенціал підприємства та основні підходи до його оцінки.
3. Синергізм та планування потенціалу і стратегії підприємства.

**Література:** [2, с. 105–112; 3, с. 223–236; 4, с. 135–139; 20, с. 110–124; 27, с. 162–169; 28, с. 147-160].

### **Тема 6. Стратегії бізнесу**

1. Сутність та види конкурентних стратегій.
2. Ризики застосування конкурентних стратегій.

**Література:** [2, с. 183–197; 3, с. 298–303; 4, с. 164–186; 5, с. 248–270; 7, с. 40–56; 21, с. 50–62; 27, с. 204–221; 28, с. 232–240].

## **Змістовний модуль 2. Стратегії управління: аналіз, діагностика, формування, розвиток**

### **Тема 7. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства**

1. Поняття диверсифікації діяльності підприємства.
2. Визначення стратегічних зон господарювання.
3. Особливості стратегічного управління диверсифікованим підприємством.

**Література:** [3, с. 254–269; 5, с. 251, 279–280; 6, с. 230–245; 10, с. 385–393; 16, с. 5–9].

### **Тема 8. Стратегія зовнішнього розвитку підприємства**

1. Фактори, що впливають на стратегії виходу на зовнішні ринки.
2. Глобальна стратегія, її сутність та умови доцільності використання.
3. Багатонаціональна стратегія підприємства, її переваги та недоліки.

**Література:** основна [3, с. 477–486, 506–509; 4, с. 212–217, с. 219–223; 10, с. 94–102; 12, с. 380–394; 13, с. 160–175].

### **Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства**

1. Загальна характеристика корпоративної стратегії.
2. Стратегія інтенсивного зростання
3. Стратегія інтегрованого зростання
4. Стратегія диверсифікованого зростання
5. Стратегії стабілізації та відступу.

**Література:** [2, с. 167–169; 3, с. 237–250, 262–303; 5, с. 250–251; 12, с. 120–128; 15, с. 214–221; 27, с. 231–241].

### **Тема 10. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства**

1. Сутність матричних методів аналізу діяльності підприємства.
2. Вибір корпоративної стратегії підприємства на основі застосування матричного підходу.



3. Переваги та недоліки матричних моделей.

**Література:** [1, с. 158–184; 3, с. 381–386; 27, с. 231–237; 28, с. 118–134; 30, с. 148–156].

### **Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі**

1. Обґрунтування вибору стратегії підприємства на принципах альтернативності.

2. Основні етапи вибору стратегії підприємства.

**Література:** [2, с. 249–253; 3, с. 387–396; 4, с. 378–380; 5, с. 416–420; 11, с. 110–123; 23, с. 300–314].

### **Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії підприємства**

1. Алгоритм реалізації стратегії підприємства.

2. Види контролю.

3. Діагностика відповідності стратегії стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

4. Управлінська реакція на зміни середовища.

5. Коригування стратегії.

**Література:** [1, с. 336–339; 3, с. 432–440; 5, с. 648–653; 16, с. 6–8; 17, с. 617–624; 25, с. 21–24; 29, с. 30–33].

### **Тема 13. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні**

1. Сучасний стан стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.

2. Умови ефективного формування та здійснення стратегічного управління підприємствами України.

**Література:** [3, с. 520–538; 4, с. 416–421; 18, с. 197–206; 22, с. 270–290; 26, с. 302–314; 27, с. 292–306].

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

За кожною темою викладач проводить заняття, яке містить семінарську та практичну частини.

*На семінарській частині заняття* викладач організує обговорення зі студентами питань з тем, визначених робочою навчальною програмою.

На практичній частині заняття викладач формує у студентів вміння та навички практичного застосування окремих теоретичних положень навчальної дисципліни шляхом індивідуального виконання відповідно до сформульованих завдань.

Як практичні, так і семінарські заняття можливо проводити у вигляді ділової гри: керівник підприємства – постачальник, споживач, конкурент. При цьому буде моделюватися ситуація, в якій кожній зі сторін необхідно спрогнозувати дії та поведінку (обов'язково існування конфлікту інтересів).

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, тестовий контроль, перевірку та оцінювання.

Підсумкові оцінки за кожне заняття вносяться у відповідний журнал. Оцінки, отримані студентом за семінарські та практичні заняття, враховуються при виставленні поточної модульної оцінки з даної навчальної дисципліни.

Перелік тем семінарських та практичних занять наведено в табл. 4 та табл. 5.

Таблиця 4

### Перелік тем семінарських занять

Тема	Програмні запитання	Кількість годин	Література
1	2	3	4
<b>Змістовний модуль 1. Теоретичні та методологічні основи стратегічного управління</b>			
Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції	1. Множинність категорії "стратегія". 2. Чинники, що впливають на зміст стратегії. 3. Особливості стратегії підприємства, що відрізняють її від поточного планування і управління. 4. Моделі розробки стратегії та основні етапи процесу розробки стратегії	2	[1, с. 7–14; 3, с. 31–41; 5, с. 10–20; 25, с. 8–15; 28, с. 53–57]
Тема 2. Визначення місії та цілей підприємства	1. Місія підприємства, її сутність та значення. 2. Правила вибору стратегії, аспекти, які необхідно відобразити у місії	1	[3, с. 72–81; 4, с. 38–40; 5, с. 216–220; 6, с. 11–16; 7, с. 20–25]

1	2	3	4
	<p>3. Основні характеристики цілей, побудова "дерева цілей".</p> <p>4. Сутність стратегічної прогалини, етапи її аналізу.</p> <p>5. Основні напрями заповнення стратегічної прогалини</p>		
<p>Тема 3. Стратегічний контекст підприємства</p>	<p>1. Зміна умов функціонування вітчизняних підприємств.</p> <p>2. Базові моделі підприємства: перехід від розуміння підприємства як "закритої" системи до розуміння підприємства як "відкритої системи".</p> <p>3. Класифікація основних проблем вітчизняних підприємств і технологія їх вирішення.</p> <p>4. Необхідність формування стратегічної спрямованості</p>	<p>1</p>	<p>[1, с. 55–61; 3, с. 94–95, 108–111; 10, с. 42–52; 12, с. 34–39; 15, с. 47–58; 20, с. 120–130]</p>
<p>Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства</p>	<p>1. Сутність стратегічного аналізу та його роль у процесі розробки та реалізації стратегії підприємства.</p> <p>2. Чинники зовнішнього середовища непрямої дії, їх вплив на діяльність підприємства.</p> <p>3. Чинники зовнішнього середовища прямого впливу, підходи до їх визначення.</p> <p>4. Модель "національного ромбу" М. Портера.</p> <p>5. Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером</p>	<p>2</p>	<p>[1, с. 101–122; 2, с. 76–95; 3, с. 172–178; 25, с. 8–11; 27, с. 52–64; 28, с. 161–179]</p>
<p>Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства</p>	<p>1. Сутність стратегічного потенціалу підприємства і підходи до його оцінки.</p> <p>2. Управлінський потенціал підприємства, його значення щодо здійснення процесу стратегічного управління.</p> <p>3. Сутність конкурентоспроможності підприємства. Конкурентні переваги, їх вплив на конкурентоспроможність підприємства</p>	<p>2</p>	<p>[2, с. 105–112; 3, с. 223–236; 4, с. 135–139; 20, с. 110–124; 27, с. 162–169; 28, с. 147–160]</p>
<p>Тема 6. Стратегії бізнесу</p>	<p>Загальна конкурентна стратегія підприємства, її різновиди.</p> <p>Умови реалізації загальних конкурентних стратегій підприємства.</p> <p>Ризики застосування загальних конкурентних стратегій підприємства</p>	<p>4</p>	<p>[2, с. 183–197; 3, с. 298–303; 4, с. 164–186; 7, с. 40–56; 21, с. 50–62; 27, с. 204–221; 28, с. 232–240]</p>

1	2	3	4
<b>Змістовний модуль 2. Стратегії управління: аналіз, діагностика, формування, розвиток</b>			
Тема 7. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Передумови впровадження стратегії диверсифікації, переваги та недоліки вузькоспеціалізованих підприємств.</li> <li>2. Сутність та різновиди товарної стратегії, необхідність визначення зон стратегічного господарювання.</li> <li>3. Сутність "портфеля підприємства", методи аналізу взаємодії різних СЗГ.</li> <li>4. Форми входження підприємства в нові галузі</li> </ol>	1	[3, с. 254–269; 5, с. 251, 279–280; 10, с. 385–393; 16, с. 5–9]
Тема 8. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фактори, що впливають на вихід підприємства на зовнішні ринки.</li> <li>2. Глобальна стратегія, її сутність та умови доцільності використання.</li> <li>3. Багатонаціональна стратегія підприємства, її переваги та недоліки</li> </ol>	1	[3, с. 477–486, 506–509; 4, с. 212–217, с. 219–223; 12, с. 380–394; 13, с. 160–175]
Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність корпоративної стратегії, її особливості та основні напрями.</li> <li>2. Стратегії інтенсивного, інтегрованого та диверсифікованого зростання, їх різновиди та умови застосування</li> <li>3. Основні форми інтегрованих структур бізнесу: сутність, переваги, недоліки</li> </ol>	2	[2, с. 167–169; 3, с. 237–250, 262–303; 5, с. 250–251; 12, с. 120–128; 15, с. 214–221; 27, с. 231–241]
Тема 10. Матричні методи формування корпоративної стратегії	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Матричні методи "портфельного" аналізу.</li> <li>2. Матриця БКГ, Матриця МК – GE</li> <li>3. Переваги та недоліки матричних моделей аналізу "портфеля" підприємства.</li> <li>4. Аналіз взаємодії СЗГ з позиції забезпечення синергії</li> </ol>	1	[3, с. 477–486, 506–509; 4, с. 212–217, с. 219–223; 12, с. 380–394; 13, с. 160–175]
Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Концепції інкременталізму та еквівіальності у стратегічному виборі.</li> <li>2. Критерії ефективності стратегічних альтернатив, чинники, що впливають на їх вибір.</li> <li>3. Аналіз ризиків при обґрунтуванні вибору стратегії</li> </ol>	2	[2, с. 249–253; 3, с. 387–396; 4, с. 378–380; 5, с. 416–420; 11, с. 110–123; 23, с. 300–314]

1	2	3	4
Тема 12. Декомпозиція корпоративної стратегії	1. Рівні прийняття стратегічних рішень. 2. Ресурсні та функціональні стратегії, їх роль у стратегічному наборі. 3. Стратегічний контроль та коригування стратегії	4	[1, с. 336–339; 3, с. 432–440; 5, с. 648–653; 16, с. 6–8; 17, с. 617–624; 29, с. 30–33]
Тема 13. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні	1. Стратегічні проблеми вітчизняних підприємств. 2. Сучасні тенденції розвитку бізнесу	2	[3, с. 520–538; 18, с. 197–206; 22, с. 270–290; 26, с. 302–314; 27, с. 292–306]

Таблиця 5

## Перелік тем практичних занять

Назва змістовного модуля	Теми практичних занять	Кількість годин	Література
<b>Змістовний модуль 1. Теоретичні та методологічні основи стратегічного управління</b>	1. Визначення стратегічного положення та цілей підприємства	1	[3, с. 31–41; 72–81; 4, с. 38–40; 5, с. 216–220; 6, с. 15–28; 7, с. 20–25]
	2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства методами "радару" та таксономічного аналізу	1	[1, с. 55–61; 3, с. 94–95, 108–111; 10, с. 42–52; 15, с. 47–58; 20, с. 120–130]
	3. Оцінка зовнішнього середовища підприємства за допомогою "детермінантів національного ромбу" та моделі "п'яти сил" М. Портера	2	[1, с. 101–122; 2, с. 76–95; 3, с. 172–178; 25, с. 8–11; 27, с. 52–64; 28, с. 161–179]
	Зведена оцінка стратегічного потенціалу підприємства та оцінка конкурентного статусу організації	2	[2, с. 105–112; 3, с. 223–236; 4, с. 135–139; 27, с. 162–169; 28, с. 147–160]
<b>Змістовний модуль 2. Стратегії управління: аналіз, діагностика, формування, розвиток</b>	4. Оцінка принадності стратегічної зони господарювання	1	[3, с. 254–269; 5, с. 251, 279–280; 10, с. 385–393, 397–399; 16, с. 5–9]
	Обґрунтування вибору стратегії на основі критеріїв ризику	1	[3, с. 477–486, 506–509; 4, с. 212–217, с. 219–223; 12, с. 380–394; 13, с. 160–175]
	Обґрунтування вибору товарної стратегії на основі матриці БКГ та загального напрямку розвитку підприємства на основі матричних методів	1	[3, с. 477–486, 506–509; 4, с. 212–217, с. 219–223; 12, с. 380–394; 13, с. 160–175]

## 6. Самостійна робота студентів

Необхідним елементом успішного засвоєння навчального матеріалу дисципліни є інтенсивна самостійна робота студентів з вітчизняною та закордонною спеціальною економічною літературою, нормативними актами з питань державного регулювання економіки, періодичними виданнями та аналітичними матеріалами щодо регіонального та загальнонаціонального розвитку, а також оцінки глобальної конкурентоспроможності України.

Самостійна робота є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам:

1. Вивчення лекційного матеріалу.
2. Робота з вивчення рекомендованої літератури.
3. Підготовка до семінарських і практичних занять, дискусій, роботи в малих групах.
4. Контрольна перевірка кожним слухачем особистих знань за запитаннями для самостійного поглибленого вивчення та самоконтролю.
5. Аналітичні та теоретичні дослідження (огляди) у творчих завданнях за вказаними темами.

Перелік питань для самостійного опрацювання за відповідними темами наведено в табл. 6.

Таблиця 6

### Перелік питань для самостійного опрацювання

Назва теми	Питання для самостійного опрацювання	Література
1	2	3
Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції	1. Основні концепції стратегії, їх сутність та особливості. 2. Особливості розробки комплексних стратегій підприємства. 3. Зміна стратегії підприємства залежно від позицій підприємства в галузі	[1, с. 7–14; 3, с. 31–41; 5, с. 10–20; 25, с. 8–15; 28, с. 53–57]
Тема 2. Визначення місії та цілей підприємства	1. Процес визначення напрямку руху підприємства: сутність та етапи. 2. Зв'язок філософії існування, бачення та місії підприємства. 3. Методи подолання стратегічної прогалини	[3, с. 72–81; 4, с. 38–40; 5, с. 216–220; 6, с. 11–16; 7, с. 20–25]

1	2	3
Тема 3. Стратегічний контекст підприємства	1. Підходи до класифікації конкурентних переваг підприємства. 2. Зв'язок конкурентних переваг підприємства та ключових факторів успіху (КФУ)	[1, с. 55–61; 3, с. 94–95, 108–111; 10, с. 42–52; 12, с. 34–39; 15, с. 47–58; 20, с. 120–130]
Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства	1. Підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до структуризації чинників зовнішнього середовища підприємства. 2. Оцінка невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. 3. Вплив державних органів управління на діяльність вітчизняних підприємств	[1, с. 101–122; 2, с. 76–95; 3, с. 172–178; 25, с. 8–11; 27, с. 52–64; 28, с. 161–179]
Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства	1. Аналітичні підходи до оцінки внутрішнього середовища підприємства. 2. Управлінський потенціал підприємства, його значення	[2, с. 105–112; 3, с. 223–236; 4, с. 135–139; 20, с. 110–124; 27, с. 162–169; 28, с. 147–160]
Тема 6. Стратегії бізнесу	1. Зв'язок загальних конкурентних стратегій із життєвим циклом підприємств. 2. Маркетингова стратегія підприємства та її роль у реалізації конкурентної стратегії	[2, с. 183–197; 3, с. 298–303; 4, с. 164–186; 7, с. 40–56; 21, с. 50–62; 27, с. 204–221; 28, с. 232–240]
Тема 7. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства	1. Варіанти диверсифікації, умови їх практичного використання, переваги та недоліки. 2. Застосування концепції синергізму при виборі виду диверсифікації	[3, с. 254–269; 5, с. 251, 279–280; 10, с. 385–393; 16, с. 5–9]
Тема 8. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства	1. Особливості характеру міжнародної конкуренції в різних галузях. 2. Типи міжнародних стратегій	[3, с. 477–486, 506–509; 4, с. 212–217, с. 219–223; 12, с. 380–394; 13, с. 160–175]
Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства	1. Умови застосування різних видів корпоративних стратегій підприємства. 2. Особливості вибору корпоративної стратегії в процесі стратегічної діяльності вітчизняних підприємств	[2, с. 167–169; 3, с. 237–250, 262–303; 5, с. 250–251; 12, с. 120–128; 15, с. 214–221; 27, с. 231–241]

1	2	3
Тема 10. Матричні методи формування корпоративної стратегії	1. Трьохвимірна матриця Абеля. 2. Матриця балансу "життєвих циклів" продуктів	[3, с. 477–486, 506–509; 4, с. 212–217, с. 219–223; 12, с. 380–394; 13, с. 160–175]
Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі	1. Альтернативні варіанти стратегії інтенсивного зростання, їх переваги та недоліки. 2. Метод адаптивного пошуку І. Ансоффа	[2, с. 249–253; 3, с. 387–396; 4, с. 378–380; 5, с. 416–420; 11, с. 110–123; 23, с. 300–314]
Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії	1. Відмінності стратегічного набору для моно- і поліпродуктових підприємств. 2. Стратегічні дії по розробці стратегічного набору на різних рівнях ієрархії	[1, с. 336–339; 3, с. 432–440; 5, с. 648–653; 16, с. 6–8; 17, с. 617–624; 29, с. 30–33]
Тема 13. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні	1. Чинники, що сприяють або протидіють становленню стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. 2. Організаційна культура підприємства: суть та шляхи формування	[3, с. 520–538; 18, с. 197–206; 22, с. 270–290; 26, с. 302–314; 27, с. 292–306]

Перелік орієнтовним напрямків досліджень у творчих завданнях за кожною темою дисципліни наведено в табл. 7.

Таблиця 7

### Перелік тем досліджень у творчих завданнях на семінар

Назва теми	Напрямок досліджень
1	2
Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції	1. Наукові школи стратегій. 2. Конкурентні стратегії за типом поведінки на ринку (віоленти, патієнти, комутанти, експлеренти)
Тема 2. Визначення місії та цілей підприємства	1. Правила формулювання місії та її основні елементи. 2. Встановлення ієрархії та горизонтальних зв'язків у "дереві цілей" підприємства
Тема 3. Стратегічний контекст підприємства	1. Переваги та недоліки основних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства.. 2. Прямий та зворотний взаємозв'язок основних понять стратегічного управління
Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства	1. Підходи до оцінки невизначеності зовнішнього середовища: переваги, недоліки. 2. Підходи до оцінки нестабільності зовнішнього середовища: переваги, недоліки



1	2
Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства	1. Класифікація видів потенціалу. 2. Практика планування та отримання синергійних ефектів на підприємстві
Тема 6. Стратегії бізнесу	1. Активні та пасивні методи конкурентної боротьби. 2. Соціально-психологічні методи приваблення клієнтів
Тема 7. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства	1. Закордонний досвід організації діяльності диверсифікованих підприємств. 2. Аналіз ризиків стратегії диверсифікації підприємств
Тема 8. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства	1. Глобальна стратегії: переваги, недоліки, приклади реалізації. 2. Багатонаціональна стратегії: переваги, недоліки, приклади реалізації
Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства	1. Особливості використання аутсорсингу в стратегії підприємств. 2. Особливості розвитку інтегрованих структур бізнесу (за окремими їх видами)
Тема 10. Матричні методи формування корпоративної стратегії	1. Матричні підходи оцінки стратегічної позиції та вибору стратегії підприємства в сучасній науковій літературі. 2. Обґрунтування остаточного вибору стратегії
Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі	1. Використання методу оцінки ситуації еквівіальності для обґрунтування вибору стратегії. 2. Специфіка бізнес-планування в сучасних умовах
Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії	1. Франчайзинг: переваги, недоліки, практика застосування. 2. Умови та варіанти коригування стратегії
Тема 13. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні	1. Концепції "червоного та блакитного океану". 2. Особливості розробки нових товарів в сучасних умовах

## 7. Контрольні запитання для самодіагностики

### Змістовний модуль 1. Теоретичні та методологічні основи стратегічного управління

1. Сутність стратегічного управління підприємством.
2. Концепція стратегічного управління підприємством.
3. Модель стратегічного управління підприємством.
4. Визначення стратегії підприємства різними науковими школами.
5. Відмінність стратегії від перспективного планування.
6. Конкуренція і конкурентоспроможність підприємства.
7. Категорія "конкурентоспроможність" в системі категорій ринкової економіки.

8. Класифікація стратегічних цілей. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей.

9. Особливості стратегічного планування, його відмінність від довгострокового планування.

10. Принципи стратегічного планування.

11. Поняття нестабільності та невизначеності зовнішнього оточення.

12. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.

13. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера.

14. Стратегічні зони господарювання та оцінка їх привабливості.

15. Побудова матриці оцінки стратегічного потенціалу підприємства.

16. Зведена оцінка стратегічного потенціалу й оцінка конкурентного статусу підприємства.

17. Визначення ступеня оптимальності діючої стратегії підприємства.

18. Оцінка майбутнього конкурентного статусу на підставі матриці МК–GE.

19. Місія підприємства. Вибір місії та правила її формування

20. Класифікація стратегій підприємства.

21. Особливості конкурентних стратегій.

22. Побудова конкурентної карти ринку.

23. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.

24. Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства методом інтегральної оцінки.

## **Змістовний модуль 2. Стратегії управління: аналіз, діагностика, формування, розвиток**

25. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.

26. Поняття стратегічного потенціалу підприємства.

28. Особливості управління стратегічним потенціалом.

29. Фактори, які впливають на вибір стратегії управління потенціалом підприємства.

30. Конкурентні переваги та конкурентний статус підприємства.

31. Методи прогнозування. Зміст і стадії процесу прийняття управлінських рішень.

32. Стратегії бізнесу на основі конкурентної переваги.

33. П'ять загальних стратегій конкуренції (низьких витрат, оптимальних витрат, сфокусовані стратегії низьких витрат і диференціації).
34. Поняття диверсифікації діяльності підприємства. Стратегічні зони господарювання: поняття та характеристика.
35. Стратегічний аналіз як основа прогнозування позиції підприємства.
36. Поняття стратегічних центрів господарювання.
37. Девіантний (послідуючий) та превентивний характер системи управління підприємством.
38. Характеристика та види систем управління в умовах нестабільності середовища.
39. Управління в умовах стабільного зовнішнього оточення підприємства.
40. Етапи формування стратегії підприємства. Аналіз портфелю стратегій.
41. Корпоративна стратегія підприємства та її види
42. Методи портфельного аналізу. Основні матричні моделі, які застосовуються у діяльності підприємств.
43. Альтернативність у стратегічному виборі. Критерії оцінки стратегічних альтернатив.
44. Загальноконкурентні стратегії підприємства.
45. Ризики різних видів конкурентних стратегій.
46. Концепції розробки корпоративної стратегії.
47. Особливості становлення стратегічного управління в Україні.
48. Чинники, що впливають на формування системи стратегічного управління.

### **Тематика контрольних робіт для студентів заочної форми навчання**

Контрольна робота реферативного типу передбачає глибоке засвоєння студентами заочної форми навчання матеріалу навчальної дисципліни і включає два теоретичних питання, відповіді на які потрібно пов'язати з практикою того підприємства, на якому працює студент.

Варіант контрольної роботи обирається студентом відповідно до останнього номера його залікової книжки (табл. 8).

**Контрольні завдання для студентів заочної форми навчання**

Варіант	Завдання
0	1. Інформаційне забезпечення процесу розробки стратегії. 2. SWOT-аналіз: техніка проведення та особливості його застосування
1	1. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів у сучасних умовах господарювання. 2. Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером та її застосування в процесі розробки стратегії
2	1. Поняття та особливості визначення стратегічних зон господарювання. 2. Сутність та призначення функціональних стратегій. Типи функціональних стратегій та їх загальна характеристика
3	1. Використання матричних методів у стратегічному аналізі. 2. Види стратегій. Ієрархія стратегічного набору.
4	1. Стратегічний план як інструмент реалізації стратегій різного типу. 2. Конкурентні стратегії. Порівняльна характеристика трьох типів конкурентних стратегій
5	1. Підприємство як відкрита система. Види внутрішньосистемних зв'язків. 2. Поняття стратегії, зв'язок стратегії та поточних планів підприємства
6	1. Зовнішнє середовище підприємства. Чинники прямого та побічного впливу. 2. Конкурентні переваги підприємства та їх класифікація
7	1. Фактори внутрішнього середовища підприємства у формуванні та реалізації обраної стратегії. 2. Особливості формування та сфери застосування стратегічних програм
8	1. Місце аналізу галузі в процесі розробки стратегії. 2. Організаційна культура підприємства: суть та шляхи формування
9	1. Місія підприємства. Вимоги, що ставляться до стратегічних цілей. 2. Основні напрямки стратегічних змін. Проведення стратегічних змін як умова реалізації стратегії

**8. Індивідуально-консультативна робота**

Індивідуально-консультативна робота здійснюється за графіком індивідуально-консультативної роботи у формі: індивідуальних занять, консультацій, перевірки виконання індивідуальних завдань, перевірки та захисту 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;
- в) для комплексної оцінки засвоєння програмного матеріалу:  
індивідуальний захист виконаних робіт;  
підготовка доповіді за темою творчого завдання для виступу на семінарі.

## 9. Методики активізації процесу навчання

При викладанні навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів передбачено застосування активних і інтерактивних методів навчання – проблемних та міні-лекцій, семінарів в активній формі, розгляд кейсів (табл. 9).

Основні відмінності активних та інтерактивних методів навчання від традиційних визначаються не тільки методикою і технікою викладання, але і високою ефективністю учбового процесу, який виявляється в: високій мотивації студентів; закріпленні теоретичних знань на практиці; підвищенні самосвідомості студентів; виробленню здатності ухвалювати самостійні рішення; виробленню здібності до колективних рішень; виробленню здібності до соціальної інтеграції; придбанні навичок вирішення конфліктів; розвитку здібності до компромісів.

Таблиця 9

### Використання навчальних технологій для активізації процесу навчання

Методики активізації процесу навчання	Практичне застосування навчальних технологій
1	2
<b>Проблемні лекції</b> спрямовані на розвиток логічного мислення студентів і характеризуються виділенням головних висновків з питань, що розглядаються. При читанні лекцій студентам даються питання для самостійного розмірковування, яке відіграє активізуючу роль, примушує студентів сконцентруватися і почати активно мислити в пошуках правильної відповіді	Проблемна лекція з питання "Особливості управління стратегічним потенціалом підприємства" (за темою 5)
	Проблемна лекція з питання "Особливості стратегічного управління диверсифікованим підприємством" (за темою 7)
	Проблемна лекція з питання "Матричні інструменти аналізу стратегії підприємства" (за темою 10)
	Проблемна лекція з питання "Вплив структури та культури організації на ефективне функціонування системи стратегічного управління" (за темою 13)

1	2
<b>Міні-лекції</b> характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень	Міні-лекція з питання "Вимоги щодо формулювання цілей" (за темою 2)
	Міні-лекція з питання "Модель п'яти сил конкуренції М. Портера" (за темою 4)
	Міні-лекція з питання "Використання наступальних та оборонних конкурентних стратегій" (за темою 6)
<b>Кейс-метод</b> (метод аналізу конкретних ситуацій) дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд проблемних управлінських ситуацій	Проблемна ситуація "Обґрунтування стратегії управління стратегічним потенціалом підприємства" (практичне заняття за темою 5)
	Проблемна ситуація "Вибір оптимальної стратегії підприємства" (практичне заняття за темою 11)
	Проблемна ситуація "Вплив соціально-психологічних факторів на процес стратегічного планування та контролю" (практичне заняття за темою 11)

## 10. Система поточного і підсумкового контролю знань студентів

Оцінювання знань, вмінь та навичок студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, семінарські (практичні) заняття, а також самостійну роботу та виконання індивідуальних (творчих) завдань.

Перевірка та оцінювання знань студентів може проводитись кількома методами:

1. Оцінювання роботи на лекції.
2. Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять (активна участь у дискусії та виконанні практичних завдань).
3. Захист практичних завдань.
4. Виконання індивідуальних (творчих) завдань.
5. Проведення поточних контрольних робіт.
6. Проведення модульного контролю (колоквіуму).
7. Проведення підсумкового (семестрового) контролю (ПМК).

Оцінювання знань студента за дисципліною здійснюється за накопичувальною бально-рейтинговою системою (100-бальною системою).

Розподіл балів за видами контролю закріплюється у технологічній карті, що складається до початку навчального семестру.

Слід зазначити, що необхідною умовою успішного проходження всіх видів контролю є самостійна робота студента – основний засіб оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Співвідношення аудиторної і самостійної роботи студента у загальному обсязі навчального часу, який відводиться на вивчення навчальної дисципліни, встановлюється навчальним планом.

В рамках дисципліни можуть бути такі види самостійної роботи студентів за цільовим призначенням:

1. Вивчення нового матеріалу: читання та конспектування літературних джерел інформації; перегляд відеозаписів; прослуховування лекцій магнітних записів; інші види занять.

2. Поглиблене вивчення матеріалу: підготовка до контрольних, семінарських (практичних) робіт, колоквиумів; виконання типових задач.

3. Вивчення матеріалу з використанням елементів творчості: розв'язання нестандартних задач; виконання розрахунково-графічних робіт; участь у ділових іграх і в розборі проблемних ситуацій; складання доповідей за результатами виконання творчого завдання, інформацій з заданої теми.

Критерії для оцінювання окремих видів контрольних заходів наводяться нижче.

Оцінювання знань студента під час лекцій (*робота на лекції*). Максимальна оцінка – **0,5 бала** має такі складові:

**0,2 бала** – присутність на лекції;

**0,3 бала** – активна участь в обговоренні теми лекції.

Оцінювання знань студента під час *семінарських і практичних занять* включає наступні форми контролю:

1. Активна участь у дискусії. Максимальна оцінка – **0,5 бала** має наступні складові:

**0,1 бала** – присутність на занятті;

**0,1 бала** – наявність загальних знань лекційного матеріалу;

**0,1 бала** – використання додаткового матеріалу, який (за рекомендацією викладача) був запропонований студенту на лекції (у робочій програмі);

**0,2 бала** – формулювання обґрунтованих висновків та власної позиції щодо проблемних моментів теми дискусії.

2. Активна участь у виконанні практичного завдання. Максимальна оцінка – **0,5 бала** має такі складові:

**0,1 бала** – присутність на занятті;

**0,1 бала** – наявність загальних знань алгоритму виконання ПЗ;

**0,1 бала** – самостійність виконання завдання;

**0,2 бала** – наявність виконаного завдання (завданої частини завдання) до завершення заняття.

3. Завдання за темами (захист практичних завдань (ПЗ)). Максимальна оцінка – **5 балів** має такі складові:

**1 бала** – за представлення чіткого та правильного алгоритму розрахунку;

**0,5 бала** – та правильні арифметичні розрахунки;

**1 бал** – за відповідь на додаткові теоретичні питання за темою виконаного ПЗ;

**0,5 бала** – за врахування специфіки обраного виду діяльності;

**0,5 бала** – за формування обґрунтованих, взаємопов'язаних висновків;

**1 бала** – за творчий підхід та використання додаткових даних;

**0,5 бала** – за акуратне оформлення відповіді.

4. Поточна контрольна робота. Максимальна оцінка – **10 балів** має такі складові:

**5 балів** – (10 тестових завдань стереотипного рівня по 0,5 бала за кожну правильну відповідь);

**2 бали** – відповідь на теоретичне питання (1 бал – за часткове розкриття змісту завданого питання; 2 бали – за повне розкриття змісту завданого питання);

**3 бали** – розв'язання завданого ситуаційного завдання, бали складаються з: 1 бал – за правильну інтерпретацію специфіки вказаної ситуації; 1 бал – за аналіз переваг досліджуваного явища (ситуації); 1 бал – за аналіз ризиків досліджуваного явища (ситуації).

5. Творчі завдання. Обов'язковими є виконання одного творчого завдання протягом семестру кожним студентом. Студентам видається тема проблемного питання, яке потребує його розкриття, виходячи з такої структури: сутність досліджуваного процесу (явища), його сучасний стан, переваги, недоліки та практичні приклади використання (вітчизняна й іноземна практика). Максимальна оцінка – **9 балів** має наступні складові:



**2 бали** – за правильну інтерпретацію сутності та специфіки вказаного процесу (явища):

**2 бали** – за аналіз сучасного стану, наведення статистичної інформації;

**1 бал** – за аналіз переваг досліджуваного процесу (явища);

**1 бал** – за аналіз недоліків та ризиків досліджуваного процесу (явища);

**1 бал** – за наведення практичних прикладів використання (вітчизняна і іноземна практика);

**1 бал** – за наявність презентації, роздаткового матеріалу;

**1 бал** – за вільну, цікаву доповідь.

6. Колоквіум – проводиться за певним переліком тем (змістовним модулем), дозволяє оцінити поточний рівень знань студентів та вміння їх застосовувати у практичній діяльності. Максимальна оцінка – **12 балів**.

### **Типова структура колоквіуму за змістовним модулем № 2 за навчальною дисципліною**

**Тестові завдання** (12 тестових завдань стереотипного рівня) – по **0,5 бала**.

**1. Ключовим завданням при формуванні й коригуванні товарної стратегії є:**

а) підвищення якості товару;

б) забезпечення певного обсягу продажу;

в) коригування набору стратегічних зон господарювання (введення нових і відмова від тих, що не відповідають обраній стратегії);

г) досягнення певної частки ринку.

**2. Злиття як один із шляхів реалізації стратегії зростання становить собою:**

а) процес об'єднання організацій різних країн для реалізації окремого проекту;

б) процес приєднання підприємств, що конкурують шляхом придбання контрольного пакету акцій;

в) об'єднання різних підприємств на приблизно рівних умовах в межах однієї організації;

г) спільну діяльність двох і більше підприємств для реалізації конкретного проекту без створення юридичної особи.

**3. Стратегія стабільності частіш за все застосовується:**

- а) підприємствами, що входять на ринок;
- б) підприємствами, які реалізують продукцію на швидко зростаючому ринку;
- в) переважно малими та середніми підприємствами;
- г) підприємствами, продукція яких знаходиться на стадії зрілості ЖЦП.

**4. До головних мотивів незв'язаної диверсифікації відноситься:**

- а) економія, обумовлена масштабами виробництва;
- б) зниження ризиків шляхом діяльності на кількох товарних ринках;
- в) обмін виробничим досвідом і маркетинговими навичками.

**5. До головних мотивів зв'язаної диверсифікації відноситься:**

- а) отримання податкових пільг;
- б) переорієнтація фірми;
- в) зниження ризиків шляхом діяльності на кількох товарних ринках;
- г) обмін виробничим досвідом і маркетинговими навичками.

**6. Вертикальна інтеграція являє собою:**

- а) побудову жорсткої ієрархічної структури управління підприємством;
- б) об'єднання з іншими підприємствами, що розташовані на послідовних етапах технологічного процесу виробництва і реалізації продукції;
- в) збільшення масштабів господарської діяльності шляхом об'єднання з виробниками аналогічної продукції.

**7. Різновидами стратегії зростання є стратегії:**

- а) вертикальної інтеграції; розвороту;
- б) горизонтальної інтеграції; зниження витрат;
- в) виживання; вертикальної інтеграції;
- г) вертикальної і горизонтальної інтеграції.

**8. Рівень корпоративної стратегії не передбачає:**

- а) створення і управління високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів;
- б) досягнення синергізму серед родинних структурних підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу;
- в) встановлення інвестиційних пріоритетів використання стратегічних ресурсів;
- г) розробку заходів з посилення конкурентоспроможності і збереженню конкурентних переваг.

**9. Стратегія горизонтальної інтеграція передбачає:**

- а) поглинання конкурента;

- б) роботу на вузькому сегменті ринку, що розвивається;
- в) об'єднання з іншими підприємствами, що розташовані на послідовних етапах технологічного процесу виробництва і реалізації продукції;
- г) розширення існуючої номенклатури продукції підприємства новими товарами, які не пов'язані з діючими асортиментами, але представляють інтерес для споживачів.

**10. Сутність стратегії концентричної диверсифікації можна відобразити виразом:**

- а) існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу + нове виробництво, яке базується на існуючих можливостях і технологіях;
- б) існуючий ринок + нова продукція, що потребує нової технології, але є супутньою до основної продукції;
- в) ринок, який залишається + існуючий товар.

**11. Різновидами стратегії скорочення є:**

- а) стратегія розвороту; стратегія ліквідації; стратегія відокремлення;
- б) стратегія злиття; стратегія диференціації; стратегія розвороту;
- в) стратегія відокремлення; стратегія виживання; стратегія переваги в витратах.

**12. В тому випадку, коли реалізація стратегії розвороту дала позитивні наслідки, слід переходити до стратегії:**

- а) відокремлення;
- б) диференціації;
- в) зростання;
- г) стабілізації.

**Завдання 1 (стереотипне) (2 бали)**

Підприємство з виробництва автомобілів прийняло рішення щодо злиття з підприємством, яке виробляє шини. Які, з точки зору стратегічного управління, можна отримати переваги та які ризики такого злиття?

**Завдання 2 (евристичне) (4 бали)**

Ви керівник підприємства "Дельта". Ваша ціль – досягнення конкурентної переваги підприємства у своєму кластері. На ринку з'явилося нове підприємство-конкурент "Омега" з виробництва кондитерських виробів. У табл. 10 наведені ключові фактори успіху (КФУ) підприємства "Дельта" та її конкурентів і їхні оцінки. З урахуванням наведеної ваги оцінок КФУ визначте положення підприємства "Дельта" та її конкурентів.

## Оцінка ключових факторів успіху

КФУ	Підприємство "Дельта"	Конкуренти				Вага
		1	2 ("Омега")	3	4	
Якість товару	8	5	10	1	6	0,15
Імідж	8	7	6	1	6	0,10
Виробничі можливості	2	10	4	5	1	0,15
Збутова мережа	9	4	10	5	1	0,05
Маркетинг / реклама	5	4	10	5	1	0,05
Фінансове становище	5	10	7	3	1	0,10
Витрати	8	10	3	1	4	0,25

Обсяг реалізації продукції за останні роки та частка ринку підприємства і його найсильнішого конкурента (підприємства "Омега") по кожному з видів продукції наведені у табл. 11.

Таблиця 11

## Ринкові характеристики підприємства і його конкурента

№ п/п	Вид продукції	Обсяг реалізації по роках, тис. грн.			Частка ринку $t_2$ , %	
		$t_1$	$t_2$ (1 ситуація)	$t_2$ (2 ситуація)	підприємства	конкурента
1	А (торти нарізні)	1090	1500	1500	29	10
2	Б (бісквітне печиво)	300	500	580	11	18
3	В (торти на замовлення)	800	400	300	20	30

Експерти розглядають два варіанти розвитку ринку в  $t_2$  році. Яку товарну стратегію Ви можете пропонувати підприємству "Дельта"?

Критерії оцінки знань студентів завдання колоквиуму за змістовим модулем № 2 за навчальною дисципліною "Стратегічне управління"

Білет містить три завдання, вирішення яких дозволяє одержати такі максимальні бали: тестові завдання – **6 балів** (0,5 бали за кожну правильну відповідь), завдання 1 (стереотипне) – **2 бали**, завдання 2 (евристичне) – **4 бали**.

В результаті виконання завдань відповіді оцінюються наступним чином:

**Оцінка 2 бали** за відповідь на **завдання 1 (стереотипне)** складається з наступних складових:

**1 бал** – за правильну інтерпретацію специфіки вказаної ситуації та майбутньої стратегії підприємства;

**0,4 бала** – за аналіз переваг вказаної ситуації (стратегії);

**0,4 бала** – за аналіз ризиків вказаної ситуації (стратегії);

**0,2 бала** – за наведення прикладів.

**Оцінка 4 бали** за відповідь на **завдання 2 (евристичне)** складається з наступних складових:

**1 бал** – за представлення чіткого та правильного алгоритму розрахунку;

**1 бал** – та правильні арифметичні розрахунки;

**0,5 бала** – за правильне діагностування досліджуваного явища та порівняльну характеристику підприємства з конкурентами;

**0,8 бала** – за правильне графічне подання результатів застосування матричного методу обґрунтування стратегії;

**0,1 бала** – за врахування специфіки вказаного виду діяльності;

**0,5 бал** – за формування обґрунтованих, взаємопов'язаних висновків;

**0,1 бала** – за акуратне оформлення відповіді.

Для підведення підсумків роботи студентів з навчальної дисципліни виставляється загальна оцінка за 100-бальною шкалою, яка враховує отримані бали з кожного виду контролю. Підсумкова кількість балів виставляється як сума балів за усіма поточними формами контролю, передбаченими робочою навчальною програмою дисципліни, включаючи колоквиуми.

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 (табл.12).

Таблиця 12

### Переведення показників успішності знань студентів у систему оцінювання за шкалою ECTS

Кількість балів	Оцінювання за шкалою ECTS	Національна шкала оцінювання	
		екзамен	залік
90 –100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C	добре	
64 – 73	D	задовільно	
60 – 63	E	задовільно	
35 – 59	FX	незадовільно	не зараховано
1 – 34	F	незадовільно	

## 11. Рекомендована література

### Основна

1. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посібн. / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Алерта, 2008. – 478 с.
2. Стратегічне управління : підручник / О. М. Тищенко, Т. М. Хміль, С. К. Василик та іє. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2009. – 280 с.
3. Стратегія підприємства : підручник / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі та ін. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2009. – 560 с.
4. Томпсон-мл. А. Д. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А. Д. Томпсон-мл, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – 12-е изд. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2006. – 928 с.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

### Додаткова

6. Ансофф И. Стратегический менеджмент : классическое издание / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2009. – 344 с.
7. Афанасьєв М. В. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. / М. В. Афанасьєв, Г. О. Селезньова. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2007.– 207 с.
8. Васюнин О. В. Основы ценообразования / О. В. Васюнин. – СПб. : СПбГУ ИТМО, 2010. – 110 с.
9. Герчанівська С. В. Стратегічне управління як механізм забезпечення ефективного розвитку вітчизняних підприємств / С. В. Герчанівська // Інноваційна економіка. – № 1. – С.79–81.
10. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса : монография / В. М. Горбатов. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2006.– 592 с.
11. Дамодаран Л. Стратегический риск-менеджмент. Принципы и методики / Л. Дамодаран. – М. : ИД Вильямс. 2010. – 496 с.
12. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посібн. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2011. – 440 с.

13. Долгов А. И. Стратегический менеджмент : учебн. пособ. / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – М. : Флинта-МПСИ, 2008. – 280 с.
14. Иванов Ю. Б. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монография / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Кизим и др. – Х. : ИД "ИНЖЕК", 2007. – 376 с.
15. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами / Г. Керцнер. – Изд. : ДМК Пресс, 2010. – 320 с.
16. Коваленко Ю. М. Портфельні теорії кризь призму сучасних кризових явищ / Ю. М. Коваленко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8. – С. 5–9.
17. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент: учебн. пособ. / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : МАУП, 2005. – 752 с.
18. Костирко Р. О. Системно-цільовий підхід до організації внутрішнього контролю для прийняття управлінських рішень / Р. О. Костирко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 197–206.
19. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия / И. П. Отенко. – Х. : ХНЭУ, 2004. – 216 с.
20. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях : методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта ; пер. с пол. В. В. Иванова. – М. : Статистика, 1980. – 151.
21. Портер М. Конкурентная стратегия : Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Альбина Бизнес Бук, 2006. – 454 с.
22. Посыпанова О. С. Экономическая психология: психологические аспекты поведения потребителей : монография / О. С. Посыпанова. – Калуга : Изд. КГУ им. К. Э. Циолковского, 2012. – 296 с.
23. Рингланд Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии. – М. : ИД Вильямс. 2008. – 560 с.
24. Садеков А. Методичний підхід до оцінки ефективності стратегічних змін на підприємстві / А. Садеков, О. Гусева // Вісн. Київського нац. торг.-екон. ун-ту. – 2006. – № 2. – С. 5–9.

25. Стратегический менеджмент : учебн. пособ. / А. П. Романов, И. А. Жариков и др. – Тамбов : Изд. Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – 80 с.
26. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. Ю. Б. Іванова і О. М. Тищенко. – Х. : ВД "Інжек", 2006. – 384 с.
27. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко та ін. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2010. – 320 с.
28. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монография / А. Н. Тищенко, Ю. Б. Иванов, Н. А. Кизим и др. ; под общ. ред. А. Н. Тищенко.– Х. : ИД "ИНЖЭК", 2007.– 376 с.
29. Шеметов П. Эффективный управленческий контроль / П. Шеметов // Менеджмент і менеджер. – 2009. – № 3. – С. 30–33.
30. Шиповських І. Ю. Основи маркетинга. Краткий курс : учебн. пособ. / І. Ю. Шиповских. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 176 с.



## Додатки

Додаток А

Таблиця А.1

**Структура формування компетентностей, якими мають володіти випускники напряму підготовки "Фінанси і кредит" спеціалізації "Оподаткування" освітньо-кваліфікаційного рівня "бакалавр" після вивчення навчальної дисципліни "Стратегічне управління"**

Назва теми	Виконавчі компетентності	Планово-проектні компетентності	Організаційні компетентності
1	2	3	4
<b>Змістовний модуль 1. Теоретичні та методологічні основи стратегічного управління</b>			
Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції	Знати етапи стратегічного управління; знаходити потрібні інструменти реалізації обраної стратегії; знати специфіку стратегічних рішень; вміти прогнозувати наслідки від застосування певних видів стратегій	Використовувати термінологію стратегічного управління в діяльності та документації підприємства; вміти розмежувати стратегічні рішення та оперативні	Дотримуватися принципів стратегічного управління; дотримуватися правил управління процесами формування стратегії
Тема 2. Визначення місії та цілей підприємства	Вміти проектувати організаційну структуру створюваних підструктур на підприємстві відповідно до сформульованих цілей; вміти будувати "дерево цілей"; вміти аналізувати місії і цілі підприємств, визначати їх переваги та недоліки	Знати основні вимоги до формулювання цілей; розуміти основні складові місії	Знати види цілей підприємства та механізм їх коригування
Тема 3. Стратегічний контекст підприємства	Вміти характеризувати процес розвитку підприємства, його основні фази; визначати конкурентні переваги підприємства і розробляти напрями їх досягнення; оцінювати конкурентоспроможність підприємства	знати специфіку процесу розвитку підприємства; знати методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	Розробляти напрями досягнення конкурентних переваг підприємства

Продовження додатка А  
Продовження табл. А.1

1	2	3	4
Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища	Застосовувати різні підходи до аналізу зовнішнього середовища підприємства	Знати структуру факторів зовнішнього середовища підприємства; розрізняти особливості застосування основних методів стратегічного аналізу	Розуміти механізм впливу факторів зовнішнього середовища на стратегію, що реалізується
Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства	Застосовувати різні підходи до аналізу внутрішнього середовища підприємства; діагностувати стан внутрішнього середовища підприємства з метою розробки ефективної стратегії	Знати структуру факторів внутрішнього середовища підприємства	Оцінювати можливості отримання синергійних ефектів; розуміти механізм впливу факторів внутрішнього середовища на стратегію, що реалізується
Тема 6. Стратегії бізнесу	Оцінювати переваги та недоліки стратегій конкуренції у різних СЗГ	Знати зміст, переваги та недоліки загальних конкурентних стратегій	Розуміти моделі і методи прийняття рішень щодо ведення конкурентної боротьби; приймати рішення щодо тривалості реалізації певної конкурентної стратегії
<b>Змістовний модуль 2. Стратегії управління: аналіз, діагностика, формування, розвиток</b>			
Тема 7. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства	Характеризувати мотиви та цілі диверсифікації; оцінювати приналежність СЗГ	Визначати переваги та недоліки диверсифікації підприємства	Управляти стратегічним набором СЗГ
Тема 8. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства	Визначати доцільність застосування окремих видів стратегій зовнішнього розвитку підприємства	Характеризувати переваги та недоліки глобальної і багатовісильної стратегії	Оцінювати мотиви виходу підприємства на зовнішній ринок; визначати структуру міжнародної стратегії
Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства	Оцінювати доцільність та ефективність об'єднань підприємств	Визначати доцільність застосування корпоративних стратегій підприємства	Обґрунтовувати вибір стратегії на різних етапах життєвого циклу підприємства

Продовження додатка А  
Закінчення табл. А.1

1	2	3	4
Тема 10. Матричні методи формування корпоративної стратегії	Здійснювати вибір корпоративної стратегії підприємства на основі застосування матричного підходу	Знати матричні інструменти аналізу стратегії підприємства; характеризувати переваги та недоліки матричних методів обґрунтування стратегії підприємства	Обґрунтовувати вибір методів застосовуваних матричних методів; Здійснювати остаточний вибір стратегії підприємства
Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі	Аналізувати стратегічні альтернативні варіанти розвитку підприємства і здійснювати вибір найбільш прийняттого з них	Характеризувати зміст та умови застосування концепцій інкременталізму та еквіфінальності	Обґрунтовувати доцільність застосування конкретних засобів та інструментів для належного управління підприємством на принципах стратегічного управління
Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії	Вміти складати бізнес-плани підприємства; вміти складати прогнози діяльності підприємства в різних умовах господарювання	Знати принципи розробки і реалізації стратегії підприємства і її зв'язок з поточним плануванням; визначати особливості застосування основних видів стратегій підприємства; виходячи з загальної стратегії, визначати функціональні, зокрема податкові, стратегії	Формувати стратегічний набір підприємства; визначати механізми забезпечення стратегічного управління підприємством
Тема 13. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні	Здійснювати моделювання процесів реалізації стратегії підприємства	Характеризувати сучасні тенденції розвитку бізнесу	Володіти методикою розробки та реалізації стратегії підприємства; Розробляти заходи щодо забезпечення якісного процесу прийняття стратегічних рішень

**Формування компетентностей, якими мають володіти випускники  
напряму підготовки "Фінанси і кредит" спеціалізації  
"Оподаткування" освітньо-кваліфікаційного рівня "бакалавр" після  
вивчення навчальної дисципліни "Стратегічне управління"**

Опис результатів навчання (за новою Національною рамкою кваліфікацій)	
Знання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• знати особливості здійснення стратегічного управління;</li> <li>• знати специфіку обґрунтування стратегічних рішень;</li> <li>• знати принципи розробки і реалізації стратегії підприємства і її зв'язок з поточним плануванням;</li> <li>• розуміти умови формування конкурентоспроможності підприємства і його зв'язок з іншими категоріями ринкової економіки;</li> <li>• знати особливості та моделі сучасної конкуренції;</li> <li>• знати структуру факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, механізм їх впливу на стратегію;</li> <li>• розуміти особливості застосування методів стратегічного аналізу;</li> <li>• розуміти механізм та доцільність формування інтегрованих структур бізнесу;</li> <li>• розуміти мотиви виходу підприємства на зовнішній ринок;</li> <li>• знати особливості реалізації основних видів стратегій підприємства</li> </ul>
Вміння	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формулювати місію і стратегічні цілі підприємства;</li> <li>• аналізувати зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства;</li> <li>• діагностувати стан внутрішнього середовища підприємства з метою розробки ефективної стратегії;</li> <li>• застосовувати сучасні методи стратегічного аналізу;</li> <li>• оцінювати стратегічні альтернативні варіанти розвитку підприємства і здійснювати вибір найбільш прийняттого з них;</li> <li>• визначати та розробляти напрями досягнення конкурентних переваг підприємства;</li> <li>• обґрунтовувати вибір функціональних, зокрема податкових, стратегій;</li> <li>• оцінювати можливості отримання синергійних ефектів;</li> <li>• володіти методикою розробки та реалізації стратегії підприємства;</li> <li>• розробляти заходи щодо забезпечення якісного процесу прийняття стратегічних рішень</li> </ul>
Комунікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• взаємодія, співробітництво з широким колом осіб для провадження професійної або навчальної діяльності, пов'язаної з прийняттям стратегічних рішень.</li> </ul>
Автономність і відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• самостійність у професійній діяльності;</li> <li>• відповідальність за результати прийняття управлінських рішень в межах своєї професійної діяльності;</li> <li>• здатність до подальшого навчання, яке значною мірою є автономним та самостійним</li> </ul>

# ЗМІСТ

Вступ	3
1. Кваліфікаційні вимоги до студентів	5
2. Тематичний план навчальної дисципліни	6
3. Зміст навчальної дисципліни за модулями та темами	9
4. Плани лекцій	14
5. Плани семінарських та практичних занять	17
6. Самостійна робота студентів	22
7. Контрольні запитання для самодіагностики	25
8. Індивідуально-консультативна робота	28
9. Методики активізації процесу навчання	29
10. Система поточного та підсумкового контролю знань студентів	30
11. Рекомендована література	38
11.1. Основна	38
11.2. Додаткова	38
Додатки	41

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Робоча програма**  
**навчальної дисципліни**  
**"СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ"**

**для студентів напряму підготовки 6.030508 "Фінанси і  
кредит" спеціалізації "Оподаткування"  
всіх форм навчання**

Укладач **Ревенко Олена Вікторівна**

Відповідальний за випуск **Іванов Ю. Б.**

Редактор **Бутенко В. О.**

Коректор **Бутенко В. О.**

План 2014 р. Поз. № 29 ЕВ. Обсяг 46 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.*