

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І  
АРХІТЕКТУРИ**

**Відокремлений структурний підрозділ  
«ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ»**

Кафедра економіки та менеджменту

“ЗАТВЕРДЖУЮ”



Заступник директора \_\_\_\_\_

*О.С. Дамевска*

“ 02 ” 09 2019 р.

***РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ***

Стратегічний менеджмент  
(назва навчальної дисципліни)

освітня  
програма  
спеціальність

Публічне управління та адміністрування  
281. Публічне управління та адміністрування

Київ – 2019 рік


Робоча програма навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» для студентів ВСП «ІНО КНУБА» освітньої програми «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281. Публічне управління та адміністрування, 2019. – 25 с.

Розробник: Белова Алла Іванівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та менеджменту відокремленого структурного підрозділу «Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури».

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри економіки та менеджменту

Протокол від “...02...” ..... 09 ..... 2019 року № ...7....

Завідувач кафедри економіки та менеджменту

\_\_\_\_\_ д.е.н., професор І. В. Новикова  
(підпис) 

“...02...” ..... 09 ..... 2019 року

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
		денна форма навчання
		Вибіркова
	<u>Освітня програма:</u> Публічне управління та адміністрування	<b>Рік підготовки:</b>
		3-й
	<u>Спеціальність:</u> 281.Публічне управління та адміністрування	<b>Семестр</b>
		6-й
Загальна кількість годин – 240 год. (8 кредити ЄКТС)	Освітньо-кваліфікаційний рівень: <u>бакалавр</u>	<b>Лекції</b>
		48
		<b>Практичні, семінарські</b>
		48 год.
		<b>Лабораторні</b>
		-
		<b>Контрольна робота</b>
		1
		<b>Самостійна робота</b>
		144 год.
		<b>Індивідуальна робота студентів під керівництвом викладача:</b>
		6
		<b>Вид контролю:</b>
		екзамен

## Вступ

Курс **«Стратегічний менеджмент»** викладається для студентів спеціальності 281 „Публічне управління та адміністрування” освітньо-кваліфікаційного рівня „Бакалавр”. Обсяг аудиторних годин складає 96 години, з них 48 годин лекційних та 48 годин практичних занять. Для покращення засвоєння студентами матеріалів дисципліни навчальним планом передбачено 144 години самостійної роботи. Самостійна робота проводиться паралельно з вивченням тем на аудиторних заняттях.

**Мета вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент»** полягає в формуванні у студентів стратегічного мислення, що дозволяє розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми розвитку організації, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов зовнішнього середовища.

**Основними завданнями**, що мають бути вирішені в процесі викладання дисципліни, є теоретична підготовка студентів щодо:

- вивчення та використання ними наукових і технічних знань щодо управління організацією та взаємодію її з оточуючим середовищем;
- розвитку у студентів логічного і системного мислення, конструктивного уявлення та інтуїції при застосуванні теоретичних положень в практичній діяльності;
- досягнення можливості користуватись загальнотеоретичною базою і методологією менеджменту для прийняття рішень.

**Основна мета курсу** - сформувати в майбутнього фахівця комплекс знань умінь і навичок в області економічних відносин, що виникають між людьми в процесі трудової діяльності, ознайомити його з механізмами й формами практичної реалізації цих відносин.

**Об'єктом дослідження** дисципліни є наймані робітники, трудові колективи й роботодавці; ринок праці, зайнятість і безробіття.

**Предметом дослідження є:**

- організація й нормування праці;
- доходи й заробітна плата в галузях і на підприємствах всіх організаційно-правових форм;
- прогресивні міжнародні норми й стандарти в галузі економіки праці й соціально-трудова відносин.

При вивченні даного курсу студентам необхідно засвоїти зміст й сутність соціально-трудова відносин, економічні основи управління ними, а також теоретичні основи економіки праці.

Особлива увага повинна бути приділена засвоєнню теорії й практики макроекономічного регулювання соціально-трудова відносин, насамперед – питанням ринку праці, політики зайнятості, відтворення робочої сили, формування якості трудового життя й доходів населення, соціального захисту населення, соціального партнерства.

У ході вивчення курсу студентам рекомендується вивчити теорію й практику організації праці, компетентності персоналу, управління працею,

організації й регулювання оплати праці, управління продуктивністю праці й соціально- трудових відносин і ін.

**Основні завдання дисципліни:**

1. Вивчення системи відносин, що відображають соціально-економічні інтереси людей у процесі трудової діяльності, а також основних теоретичних концепцій економіки праці і їхніх основних постулатів;

2. Придбання вмінь в області розробки практичних рішень по управлінню працею й персоналом на рівні різних суб'єктів управління;

3. Оволодіння навичками аналізу й оцінки найважливіших трудових показників (продуктивність праці, заробітна плата, чисельність персоналу й ін.) і прийняття на цій основі управлінських рішень.

4. Вирішення проблем соціально-трудоових відносин у колективах, розвиток працівників у процесі виробничої діяльності.

5. Формування професійної культури особистості. Вивчення даного курсу припускає попереднє освоєння соціально- економічних і загально професійних дисциплін: макро- та мікроекономіки, економічної теорії, соціології, психології, статистики, менеджменту.

В результаті вивчення курсу «Стратегічний менеджмент» студент повинен:

**Знати:**

– сутність концепції стратегічного управління, його ключові гіпотези, моделі, вигоди від застосування;

– характерні риси стратегій підприємства, їх типологію за рівнями стратегічних рішень;

– основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії;

– принципи стратегічного планування;

– методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства;

– методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства;

– технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства;

– види стратегічного управління;

– особливості використання матриць «Бостонської консультативної групи», «МакКінзі», моделі ADL та інших для оцінювання стратегічної позиції підприємства визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку/дій на ринку;

– критерії вибору стратегічних альтернатив;

– методи оцінювання обраних підприємством стратегій.

**Вміти:**

– проводити стратегічні дослідження на науково обґрунтованому рівні;

– вести пошук способів адаптації організації до зміни умов внутрішнього та зовнішнього середовища та діяти в новій ситуації;

– генерувати нові ідеї та втілювати їх у стратегіях подальшого розвитку;

– визначати та описувати характеристики організації, зокрема, сильні та слабкі сторони, можливості та загрози;

– аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами

впливу зовнішнього та внутрішнього середовища;

- визначати перспективи розвитку організації;
- обирати та використовувати сучасний інструментарій стратегічного менеджменту;
- аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення;
- виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.
- демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень;
- застосовувати методи стратегічного управління для забезпечення ефективності діяльності організації.

## Навчально-тематичний план курсу «Стратегічний менеджмент»

Загальна кількість годин-240

Аудиторних годин- 96

Лекційних – 48 годин

Практичних – 48 годин

СРС- 144 години

№ з/п	Назва теми навчальної дисципліни	Форми організації навчання				Усього
		Лекції	Практичні (семінарські) заняття	Лабораторні заняття	Самостійна робота	
1	Концептуальні засади теорії стратегічного управління	4	4		10	18
2	Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства	6	6		12	24
3	Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства	4	4		14	22
4	Стратегічне планування	4	4		16	24
5	Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства	4	4		16	24
6	Стратегічний потенціал підприємства та формування його Конкурентних переваг	4	4		16	24
7	Види стратегічного управління	4	4		14	22
8	Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства	6	6		16	28
9	Генерування стратегій та умови їх реалізації	6	6		16	28
10	Стратегічний контроль в Процесі стратегічних перетворень на підприємстві	6	6		14	26
	<b>Разом годин:</b>	<b>48</b>	<b>48</b>		<b>144</b>	<b>240</b>

## Плани лекцій

### Змістовий модуль 1.

#### Методологічні засади стратегічного менеджменту як основи прийняття стратегічних рішень

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

Передумови розвитку теорії стратегічного управління. Концепція стратегічного управління. Предмет та об'єкт стратегічного управління підприємством. Поняття «стратегія підприємства». Стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття. Ключові гіпотези стратегічного управління: випадковості; залежності від зовнішнього середовища; відповідності; стратегії, здібності та діяльності; багатоеlementності; збалансованості. Задачі стратегічного управління. Порівняльний аналіз стратегічного управління з іншими науковими підходами до управління підприємствами. Моделі стратегічного управління. Імовірні вигоди від застосування стратегічного управління в практичній діяльності підприємств. Причини зростання значущості стратегічного управління для підприємств у ринкових умовах господарювання. Досвід та проблеми використання теорії стратегічного управління в процесі розвитку українських підприємств в ринкових умовах господарювання.

Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства. Передумови прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством. Корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень. Характерні риси стратегій підприємства. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень. Стратегії підприємств різних галузей. Еталонні стратегії розвитку підприємства та стратегії його організаційного розвитку. Стратегії управління ресурсами підприємства (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору. Виробнича стратегія підприємства та їх класифікація за: розвитком виробництва, використання виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо. Маркетингова стратегія підприємства та її субстратегії (ринкова, товарна, якості, ціни, просування, збуту). Стратегії управління персоналом. Стратегії наукових досліджень та розробок. Стратегії підприємств на іноземних ринках.

Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства

Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії. Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей. Формування системи стратегічних цілей і завдань. Альтернативні підходи



стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства. Сутність та принципи планування стратегій. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.

#### Тема 4. Стратегічне планування

Принципи стратегічного планування. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві. Процес стратегічного планування. Характеристика етапу цілеутворення. Вибір місії та правила її формування. Значення місії для підприємництва з орієнтацією на стратегічний розвиток. Девіз та кредо підприємства. Класифікація стратегічних цілей. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.

### **Змістовий модуль 2. Стратегічний аналіз**

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

Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень. Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства. Типи зовнішнього середовища підприємства: змінне або нестабільне; вороже; різноманітне; технічно складне. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємств виробничої та невиробничої сфер діяльності. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства. Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні підприємством. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища підприємства. Стратегічний аналіз галузевого середовища підприємства. Особливості галузевого розвитку у часі. Модель життєвого циклу галузі. Визначення ключових факторів успіху (КФУ) підприємства залежно від специфіки галузевого середовища.

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

Поняття «стратегічний потенціал підприємства». Елементи стратегічного потенціалу та фактори впливу на його формування і розвиток. Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Розриви між стратегічними цілями та потенціалом підприємства. Особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. Ресурси та компетенції, як носії конкурентних переваг підприємства. Основні способи (механізми) реконфігурації компетенцій підприємства. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій підприємства. Рутини, їх місце в організаційних процесах та способи трансформації. Технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей).

Вплив змін у стратегічному потенціалі підприємства на розвиток та зміцнення його конкурентних переваг на ринку.

#### Тема 7. Види стратегічного управління

Девіантний та превентивний характер системи управління. Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації. Поняття «сильних» та «слабких» сигналів зовнішнього середовища в процесі стратегічного управління підприємством. Ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення. Інформаційні компоненти системи стратегічного управління. Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін. Управління на засадах гнучких екстрених рішень: управління шляхом реструктурування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок. Застосування різновидів стратегічного управління підприємствами України та інших країн світу в ринкових умовах господарювання. Література:4,12,14

Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства

Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки. Сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили підприємства. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика. Параметри, які характеризують стратегічну позицію підприємства та СЗГ. Ключові фактори успіху СЗГ: види та характеристика. Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства. Визначення реальної та потенційної ємності ринку. Привабливість СЗГ та її оцінювання. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм СЗГ. Використання матриць «Бостонської консультативної групи», «МакКінзі», «Shell» - DPM, моделі ADL та інших для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямків розвитку/дій на ринку.

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

Критерії вибору стратегічних альтернатив. Використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та ін.) у процесі генерування стратегій підприємства. Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування. Поняття стратегічної прогалини. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом підприємства. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії підприємства. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.

Тема 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві

Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства в ринкових умовах господарювання. Методи оцінювання обраних підприємством стратегій. Критерії та показники ефективності стратегій. Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії. Суть стратегічних перетворень та визначення їх рівня: стратегія, що триває; рутинні стратегічні зміни; обмежені зміни; радикальні стратегічні перетворення; зміна напрямку руху. Характеристика впливу різнорівневих стратегічних змін на підприємство. Масштаби стратегічних перетворень та особливості їх здійснення. Агенти змін, їх навички та основні завдання. Налагодження зворотного зв'язку в процесі стратегічного управління. Підготовка агентів змін середньої ланки. Шляхи подолання стереотипів, що загрожують змінам. Ментальні моделі агентів стратегічних змін.

## **Плани практичних занять**

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

1. Сутність основних категорій стратегічного менеджменту.
2. Порівняльна характеристика стратегічного і нестратегічного менеджменту.
3. Ланцюжок створення цінностей за М. Портером.
4. Як стратегічний менеджмент впливає на результативність діяльності туристичної організації?

### **Тема 2. Еталонні стратегії розвитку підприємства та стратегії його організаційного розвитку**

1. Рівні розробки стратегії в туристичній організації.
2. Які існують обмеження щодо використання стратегічного менеджменту в організації?
3. Зміст і взаємозв'язок корпоративної, бізнес-стратегії та функціональної стратегії підприємства (фірма на вибір студента).
4. Наукові підходи та школи стратегічного управління. 5. Гарвардська Школа Бізнесу. 10. Роль західноєвропейських вчених в розробці теорії стратегічного управління.

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

1. Визначити формулювання свого бізнесу.
2. Сформулювати місію компанії (організації).
3. Визначити генеральну (головну) мету і цілі, що забезпечують досягнення головної мети.

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

1. Економічна стратегія фірми - загальна стратегія діяльності та поведінки організації.

2. Змістовні складові економічної стратегії фірми у зовнішньому середовищі.

3. Змістовні складові економічної стратегії фірми у внутрішньому середовищі.

## **Змістовий модуль 2. Стратегічний аналіз**

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

1. Ієрархія стратегій підприємства (стратегічний набір). 2. Сутність корпоративної стратегії.

3. Сутність конкурентної стратегії.

4. Зв'язок загальних стратегій з «життєвим циклом підприємства»

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

1. Можливі стратегії для фази ЖЦП – зародження.

2. Можливі стратегії для фази ЖЦП – прискорене зростання.

3. Можливі стратегії для фази ЖЦП – згасання швидкості зростання.

4. Можливі стратегії для фази ЖЦП – зрілість.

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

1. Порівняння переваг малого і великого бізнесу.

2. Особливості стратегії зростання великих фірм.

3. Особливості розвитку малих фірм.

4. Основні види стратегій малої фірми.

5. Особливості стратегії середніх фірм.

6. Основні види стратегій середніх фірм

7. Особливість стратегій лідера.

8. Стратегії фірм – претендентів на лідерство.

9. Стратегії фірм, що йдуть за лідером.

10. Стратегії фірм із слабкою конкурентною позицією

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

1. Напрями аналізу середовища при розробці стратегії розвитку підприємства.

2. Які групи факторів належать до макрооточення організації?

3. В якому порядку виконується аналіз галузевого ринку підприємства?

4. Модель —п'яти сил конкуренції М. Портера.

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

1. Напрями аналізу внутрішнього середовища підприємства, його сильних і слабких сторін.

2. Методи аналізу середовища підприємства.

3. Аналіз сильних і слабких сторін туристичного підприємства (підприємство — на вибір студента).

4. SWOT-аналіз середовища туристичного підприємства (на конкретному прикладі).

5. Основні зовнішні можливості та загрози для туристичного підприємства (підприємство — на вибір студента)

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

1. Поняття стратегічного планування.
2. Основні принципи стратегічного планування.
3. Завдання стратегічного планування.
4. Операції і процедури стратегічного планування.
5. Що передбачає реалізація стратегії?
6. Стратегічний контроль в діяльності підприємства.
7. Оцінка реалізації стратегії підприємства

## **Організація самостійної роботи студентів**

Самостійна робота студентів організовується у відповідності з навчально-тематичним планом і передбачає самостійне опрацювання студентами на основі навчальної, періодичної та наукової літератури окремих питань з кожної теми дисципліни. Контроль знань з питань, винесених на самостійне опрацювання здійснюється на практичних заняттях.

### **Змістовий модуль 1.**

#### **Методологічні засади стратегічного менеджменту як основи прийняття стратегічних рішень**

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

1. Ключові гіпотези стратегічного управління: випадковості; залежності від зовнішнього середовища; відповідності; стратегії, здібності та діяльності; багатоелементності; збалансованості. Задачі стратегічного управління.

2. Причини зростання значущості стратегічного управління для підприємств у ринкових умовах господарювання. Досвід та проблеми використання теорії стратегічного управління в процесі розвитку українських підприємств в ринкових умовах господарювання.

##### **Тема 2. Еталонні стратегії розвитку підприємства та стратегії його організаційного розвитку.**

1. Стратегії підприємств різних галузей.
2. Маркетингова стратегія підприємства та її субстратегії (ринкова, товарна, якості, ціни, просування, збуту).
3. Стратегії управління персоналом.

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

1. Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством.
2. Побудова дерева стратегічних цілей. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей.
3. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.

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

1. Процес стратегічного планування.
2. Девіз та кредо підприємства. Класифікація стратегічних цілей.
3. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.

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

1. Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства.
2. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємств виробничої та невиробничої сфер діяльності.
3. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства.
4. Визначення ключових факторів успіху (КФУ) підприємства залежно від специфіки галузевого середовища.

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

1. Ресурси та компетенції, як носії конкурентних переваг підприємства.
2. Вплив змін у стратегічному потенціалі підприємства на розвиток та зміцнення його конкурентних переваг на ринку.

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

1. Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації.
2. Ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення. Інформаційні компоненти системи стратегічного управління.
3. Застосування різновидів стратегічного управління підприємствами України та інших країн світу в ринкових умовах господарювання.

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

1. Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства.
2. Використання матриць «Бостонської консультативної групи», «МакКінзі», «Shell» - DPM, моделі ADL та інших для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямків розвитку/дій на ринку.

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

1. Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування. Поняття стратегічної прогалини.
2. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.

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

1. Суть стратегічних перетворень та визначення їх рівня: стратегія, що триває; рутинні стратегічні зміни; обмежені зміни; радикальні стратегічні перетворення; зміна напрямку руху.
2. Шляхи подолання стереотипів, що загрожують змінам. Ментальні моделі агентів стратегічних змін.

## **Тематика контрольних робіт / рефератів із дисципліни «Стратегічний менеджмент»**

1. Сутність, принципи та об'єкти стратегічного управління.
2. Визначання місії та формування цілей фірми.
3. Функції і етапи процесу стратегічного управління.
4. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління.
5. Види стратегічного управління залежно від міри нестабільності зовнішнього середовища.
6. Економічна стратегія фірми - загальна стратегія діяльності та поведінки організації.
7. Змістовні складові економічної стратегії фірми у зовнішньому середовищі.
8. Змістовні складові економічної стратегії фірми у внутрішньому середовищі.
9. Ієрархія стратегій підприємства (стратегічний набір).
10. Сутність корпоративної стратегії.
11. Сутність конкурентної стратегії.
12. Зв'язок загальних стратегій з «життєвим циклом підприємства».
13. Можливі стратегії для фази ЖЦП – зародження.
14. Можливі стратегії для фази ЖЦП – прискорене зростання.
15. Можливі стратегії для фази ЖЦП – згасання швидкості зростання.
16. Можливі стратегії для фази ЖЦП – зрілість.
17. Теоретичні основи стратегічного аналізу середовища.
18. Зовнішнє середовище непрямого впливу і її аналіз.
19. Аналіз зовнішнього середовища прямої дії.
20. Внутрішнє середовище підприємства і її аналіз.
21. Спеціальні методи стратегічного аналізу середовища підприємства.
22. Сутність стратегічного потенціалу підприємства та його складові.
23. Оцінка фінансового потенціалу.

24. Оцінка виробничого потенціалу.
25. Оцінка кадрового потенціалу.
26. Оцінка управлінського потенціалу.
27. Оцінка маркетингового потенціалу.
28. Комплексна оцінка показника конкурентного потенціалу підприємства (КПП).
29. Відмінні риси, характерні для малого і великого бізнесу.
30. Особливості стратегії росту великих фірм.
31. Особливості розвитку малих фірм.
32. Основні види стратегій малої фірми.
33. Особливості стратегій середніх фірм.
34. Стратегії підприємств, що займають різні ринкові позиції: стратегії лідера.
35. Стратегії підприємств, що займають різні ринкові позиції: стратегії фірм – претендентів на лідерство.
36. Стратегії підприємств, що займають різні ринкові позиції: стратегії фірм, що йдуть за лідером.
37. Стратегії підприємств, що займають різні ринкові позиції: стратегії фірм із слабкою конкурентною позицією.
38. Поняття, основні принципи і завдання стратегічного планування.
39. Основні компоненти забезпечення реалізації стратегії.
40. Стратегічний контроль в діяльності підприємства.
41. Оцінка реалізації стратегії підприємства.

## **Індивідуально-консультативна робота**

**Індивідуально-консультативна робота** – це вид навчальної роботи викладача, який здійснюється за графіком індивідуально-консультативної роботи у формі: індивідуальних занять, консультацій, перевірки та захисту завдань, перевірки конспектів лекцій.

**Індивідуальні заняття** проводяться з окремими студентами з метою підвищення рівня знань студентів з даного курсу.

**Консультація** – це форма навчального заняття, при якій студент отримує від викладача відповіді на запитання, що виникли під час вивчення курсу.

**Індивідуально-консультативна робота** викладача здійснюється згідно нормативу навчальної робочої програми в обсязі – годин за графіком, що затверджений кафедрою.

## **Методика активізації процесу навчання**

З метою активізації пізнавальної діяльності студентів при вивченні дисципліни використовуються міні-лекції, робота в малих групах, семінари-



дискусії, мозкові атаки, кейси, презентації, банки візуального супроводження навчального процесу.

Міні – лекції - передбачають виклад навчального матеріалу за короткий проміжок часу й характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень. Як правило, є частиною заняття-дослідження. Міні-лекції можуть готувати підготовлені студенти, що сприяє підвищенню інтересу до дисципліни.

Робота в малих групах використовується з метою активізації роботи студентів при проведенні практичних занять. Відбувається структурування заняття за формою і змістом, залучення кожного студента до участі в роботі, формування особистісних якостей, ширшого розгляду поставлених питань.

Семінари-дискусії – передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, розвивають мислення і переконання, вміння критично оцінювати інформацію, свідомо працювати з аудиторією.

Мозкові атаки – метод розв’язання невідкладних завдань за короткий проміжок часу шляхом висловлення, обговорення і відбору ідей.

Кейс-метод (метод аналізу конкретних ситуацій – наближення процесу навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів.

Презентації – виступи перед аудиторією – використовуються для представлення певних досягнень (індивідуальні завдання тощо).

Рольові ігри (інсценізації) – форма активізації студентів, коли вони виступають учасниками певної виробничої ситуації.

**Система поточного і підсумкового контролю  
(методика проведення контрольних заходів та критерії  
оцінювання знань) із дисципліни  
«Стратегічний менеджмент»**

**Умови переведення даних 100-бальної шкали оцінювання в 4-х бальну  
та шкалу ECTS**

Поточний контроль навчальної діяльності студентів здійснюється під час практичних завдань. Він включає: експрес-опитування, врахування активності студентів під час практичного заняття. Також до цього виду оцінювання відносяться: задавання проблемних питань під час практичного заняття, прийняття участі в обговоренні питань та розв’язуванні задач.

<b>Оцінка за шкалою ECTS</b>	<b>Оцінка за бальною шкалою</b>	<b>Оцінка за національною шкалою</b>
<i>A (відмінно)</i>	90-100	Відмінно (зараховано)
<b>B (дуже добре)</b>	82-89	Добре

<b>С</b> (добре)	75-81	(зараховано)
<b>D</b> (задовільно)	67-74	Задовільно (зараховано)
<b>E</b> (достатньо)	60-66	
<b>FX</b> (незадовільно) з можливістю повторного складання	35-59	Незадовільно (незараховано)
<b>F</b> (незадовільно) з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	1-34	

Студенти, які набрали за результатами вивчення курсу необхідну кількість балів ( $\geq 60$ ), отримують оцінку відповідно до набраного рейтингу;

Максимальна кількість балів за залік складає **25** (тобто 25 відсотків від загальної кількості балів).

Мінімальна сума балів для допуску до екзамену – 60 балів.

## **9. Перелік питань до екзамену з дисципліни «Стратегічний менеджмент»**

1. Сутність та зміст понять "стратегія", "стратегічний менеджмент".
2. Передумови необхідності стратегічного менеджменту.
3. Піраміда стратегій (за А. Томпсоном та Дж. Стріклендом).
4. Методологічні основи стратегічного менеджменту.
5. Системний підхід у стратегічному менеджменті.
6. Маркетинговий підхід у стратегічному менеджменті.
7. Функціональний підхід у стратегічному менеджменті.
8. Відтворювальний підхід у стратегічному менеджменті.
9. Нормативний підхід у стратегічному менеджменті.
10. Комплексний підхід у стратегічному менеджменті.
11. Інтеграційний підхід у стратегічному менеджменті.
12. Динамічний підхід у стратегічному менеджменті.
13. Процесний підхід у стратегічному менеджменті.
14. Оптимізаційний підхід у стратегічному менеджменті.
15. Директивний підхід у стратегічному менеджменті.
16. Поведінковий підхід у стратегічному менеджменті.
17. Ситуаційний підхід у стратегічному менеджменті.
18. Цільова підсистема у структурі системи стратегічного менеджменту.
19. Забезпечуюча підсистема у структурі системи стратегічного менеджменту.
20. Керуюча підсистема у структурі системи стратегічного менеджменту.
21. Керована підсистема у структурі системи стратегічного менеджменту.
22. Прямі та зворотні зв'язки у системі стратегічного менеджменту.
23. Задачі стратегічного менеджменту (по М. Портеру).
24. Стратегічне бачення та стратегічна позиція.
25. Портфельний аналіз у розробці стратегій - сутність та його етапи.
26. Аналіз стратегічних змін зовнішнього середовища організації.
27. Аналіз стратегічних змін внутрішнього середовища організації.
28. Класифікаційні прикмети стратегічних змін.
29. Агресивність стратегічних змін.
30. Стратегічна сегментація: стратегічні зони господарювання - СЗГ.
31. Стратегічна сегментація: зони стратегічних ресурсів - ЗСР.
32. Стратегічна сегментація: групи стратегічного впливу - ГСВ.
33. Стратегічна поведінка організацій (за І. Ансоффом).
34. Узагальнена схема стратегічного вибору організації.
35. Кон'юнктура ринку. Основні показники кон'юнктури ринку.

## 10. Рекомендована література

### Основна:

1. Галушка З.І., Лусте О.О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика. Навчальний посібник. Чернівці. ЧНУ, 2020. 340 с.
2. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент. Підручник. К.: Каравела, 2019. 464 с.
3. Стратегічне управління (І. Токмакова, В. Дикань, В. Зубенко та ін.). Центр навчальної літератури. 2019. 272 с.
4. Стратегічний менеджмент. Навчально-методичний посібник / З.І. Галушка, І.Ф.
5. Комарницький. 2-е вид., доп. та перероб. Чернівці: «Чернівецький національний університет», 240 с.
6. <https://scholar.google.com.ua/citations?viewop=viewcitation&hl=uk&user=dDKxVngAAA AJ&citationforview=dDKxVngAAAAJ:u5HHmVDuO8C>
7. SWOT- аналіз в системі стратегічного управління підприємством. Методичні
8. рекомендації до самостійної роботи з курсу «Стратегічний менеджмент» для студентів економічних спеціальностей/ Укл.: Галушка З.І., доктор економічних
9. наук, завідувач кафедри економічної теорії та менеджменту. Чернівці: «Чернівецький національний університет», 2012. 48 с.
10. Менеджмент і адміністрування. Підручник для бакалаврів / за ред. Галушки З.І., Терлецької Н.М.). Чернівці. Том 1. 2013. 400 с.
11. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов: Пер. с англ. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. 576 с.
12. Стратегічний менеджмент: [навч. посібн.] / Н.Ю, Подольчак. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.
13. Стратегічний менеджмент : [навч. посібн.] / Г.І. Кіндрацька. 2-ге вид., перероб. і доповн. - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 406 с.
14. Галушка З.І., Соколов В.О. Концепція інтегрованого розвитку міст: необхідність та можливості застосування в Україні.
15. Проблеми системного підходу в економіці. Випуск 1 (69) / 2019 DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200>

### Додаткова:

16. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2002. 544 с.
17. Акофф Р. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1985. 325 с.
18. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком., 1999. 416 с.
19. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр.пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с.
20. Белова А. І. Управління малим бізнесом на основі маркетингового

аналізу / Монографія [Текст] / [А. І. Белова, Т. І. Лозова, В. В. Гуляницький, Г. Ю. Олійник, О. А. Олійник, А. Є. Кочедикова, Є. М. Івашина]. – Бориспіль: Приватний вищий навчальний заклад «Бориспільський Інститут муніципального менеджменту при Міжрегіональній Академії управління персоналом», 2018. – С. 258.

21. Белова А. І. Environmental protection: колективна монографія / укл. Н. Журавська. Київ: «Видавництво Людмила», 2020. 140 с.

22. Белова А. І. Машини, процеси, екологія, економіка та технологія будівництва (теорія, експеримент та ефективність застосування): колективна монографія / укладач І.І. Назаренко. Київ: «Видавництво Людмила», 2020. 244 с.

23. Белова А. І. Чинники генерування ознак інноваційності задля побудови оригінального організаційно-економічного інструментарію будівельного підприємства // Зб. наукових праць Національний авіаційний університет Проблеми системного підходу в економіці – Вип. 1 (57). – Київ Видавничий дім «Гельветика» 2017. – С. 54 - 59. Засновник і видавець: Національний авіаційний університет, Реєстрація в Міжнародному центрі ISSN: 2520-2200, Розміщення на сайті НБУ ім. В.І. Вернадського: Проблеми системного підходу в економіці, Index Copernicus: Indexed in the ICI Journal Master List, Google Scholar: Проблеми системного підходу в економіці, Crossref DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200>, CiteFactor: Проблеми системного підходу в економіці, OAJSE: Проблеми системного підходу в економіці, Eurasian Scientific Journal Index: Проблеми системного підходу в економіці.

24. Alla Bielova Target functionals of innovation-investment provider of development of production-economic systems of infrastructure type. Alla Bielova USEFUL online journal, Volume 2, Issue 3, P. 1-6. 2018. <https://doi.org/10.32557/useful-2-3-2018-0001> (doi: 10.32557/useful-2-3-2018-0001) Збірник входить до науково метричної бази Index Copernicus, Google Scholar, Handle.Net®, Dimensions, OpenAIRE, BASE, Crossref, WorldCat.

25. Alla Bielova Organizational and Economic Instruments of Investment and Innovation Providing Restructuring of the Enterprise // International Journal of Engineering and Technology (UAE). Volume 7, Issue 4.8, P. 702-706. 2018. DOI: 10.14419/ijet.v7i4.8.27444. Збірник входить до науково метричної бази Scopus. The articles of the Journal are indexed/reviewed in the following databases/resources: ProQuest USA, DOAJ, Southwest-German Union Catalogue (SWB) (Germany), German National Serials Database (ZDB) (Germany), Social Science Research Center Berlin (WZB) (Germany), JournalTOCs (UK), WorldCat, CAS (USA), Bielefeld Academic Search Engine (BASE) (Germany), Ulrich's Periodicals Directory (USA), Universe Digital Library (UDL) (Malaysia), getCITED (USA), Computer Science Directory (USA), EZB - Elektronische Zeitschriftenbibliothek (Electronic Journals Library) (Germany), Issuu (USA), Academia.edu (USA), NewJour (USA), Academic Keys (USA), Science Central, Google Scholar, Serials Solutions (USA), PKP Open Archives Harvester (Canada), Research GATE (USA, EU), Directory of Research Journal Indexing (DRJI) (India), JadounScience, Open J-Gate

26. Alla Bielova The influence of globalization processes on formation of

innovative environmental policy of the enterprise. / USEFUL / Maimi Volume 2, Issue 4, P. 33-43. 2018. Збірник входить до науково метричної бази Index Copernicus, Google Scholar, Handle.Net®, Dimensions, OpenAIRE, BASE, Crossref, WorldCat.

27. Alla Bielova International electronic commerce in the system of modern world economic relations. 2018/12/22/ DSpace at USEFUL.academy/ Maimi/ <https://www.doi.org/10.32557/issn.2640-9>. Збірник входить до науково метричної бази Index Copernicus, Google Scholar, Handle.Net®, Dimensions, OpenAIRE, BASE, Crossref, WorldCat.

28. Alla Bielova Two-tier integral indicator system for controlling the material flow heat-power engineering objects/ Petro Kulikov, Alla Bielova, Nataliia Zhuravska / USEFUL / Maimi Volume 2, Issue 4, P. 80-87. 2018.

29. Alla Bielova Current state and directions of development of agricultural institutional structure in Ukraine / Alla Bielova, Nadiia Novalska / USEFUL / Maimi Volume 2, Issue 4, P. 70-79. 2018. Збірник входить до науково метричної бази Index Copernicus, Google Scholar, Handle.Net®, Dimensions, OpenAIRE, BASE, Crossref, WorldCat.

30. Alla Bielova Problems of unformal employment at the market of Ukraine's labor/ Alla Bielova, Svetlana Koval / USEFUL / Maimi Volume 3, Issue 1, P. 31-38. 2019. Збірник входить до науково метричної бази Index Copernicus, Google Scholar, Handle.Net®, Dimensions, OpenAIRE, BASE, Crossref, WorldCat.

31. Alla Bielova Professional aspects of the market of Ukraine / Alla Bielova, Svetlana Koval / USEFUL / Maimi Volume 3, Issue 1, P. 39-47. 2019. Збірник входить до науково метричної бази Index Copernicus, Google Scholar, Handle.Net®, Dimensions, OpenAIRE, BASE, Crossref, WorldCat.

32. Белова А. І. Організаційно-економічний механізм управління корпоративними змінами по критерію стійкості / А. І. Белова, Т. І. Лозова, Г.Ю. Олійник // Економіка та держава. – Київ, Міжнародний науково-практичний журнал, 2019. – № 3. – С. 4 – 9. Збірник входить до науково метричної бази Index Copernicus, SIS, Google Scholar.

33. Белова А. І. Особливості формування статутного капіталу підприємства: право користування нематеріальними активами як майновий внесок до статутного капіталу / А. І. Белова, Т. І. Лозова, Г.Ю. Олійник, А.Ю. Аль-Тмейзі // Економіка та держава. – Київ, Міжнародний науково-практичний журнал, 2019. – №4. – С. 18 – 24. Збірник входить до науково метричної бази Index Copernicus, SIS, Google Scholar.