

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

СХВАЛЕНО:  
Вченою радою  
ЧНУ ім. П.Могили  
Протокол №  
«09» 11 2017 р.



НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

З ДИСЦИПЛІНИ

«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Статус дисципліни: вибіркова  
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»  
Напрямок підготовки: 073-1 «Якість, стандартизація та сертифікація»  
Форма навчання: денна

Перший проректор  
[Signature] Н.М. Іщенко  
В.о. декана факультету економічних наук  
[Signature] О.Б. Філімонова  
Завідувач кафедри менеджменту  
[Signature] О.Ю. Стоян

Розглянуто на засіданні методичної ради факультету  
« 7 » 11 2017р.  
Протокол № 6011

Миколаїв – 2017

## **1. Загальні положення**

Стратегічний менеджмент, як діяльність вищого керівництва з управління організаціями, територіями, регіонами – це найважливіша складова життя сучасного ділового світу. Визначальними рисами сучасного світу є високий ступінь невизначеності, підвищена динамічність, глобалізація, жорстка конкуренція, які обумовлюють необхідність ретельного обґрунтування стратегії розвитку підприємства та створення умов для її ефективної реалізації. Комплекс складних та важливих завдань, таких як: аналіз зовнішнього середовища та потенціалу підприємства, визначення його місії та системи цілей, формування стратегічного плану, організація та контроль його виконання є елементами стратегічного управління підприємством. Ефективне вирішення цих завдань передбачає освоєння теоретико-методологічних основ з стратегічного управління підприємством та оволодіння специфічним методичним інструментарієм довгострокового прогнозування, планування і аналізу в умовах невизначеності та ризику.

Дисципліна "Стратегічний менеджмент" призначена для надання знань з опанування стратегічного менеджменту, управління якістю.

Навчальну програму з дисципліни "Стратегічний менеджмент" складено відповідно підготовки магістрів у ЧНУ імені Петра Могили з галузі знань 07 - «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації 073-1 «Якість, стандартизація та сертифікація» (освітньо-кваліфікаційний рівень – магістр).

Дисципліна "Стратегічний менеджмент" є однією з професійно-орієнтованих при підготовці магістрів та спрямована на надання студентам знань з розуміння моделі стратегічного менеджменту і тенденцій в галузі стратегічного управління, розуміння принципів та процесів реалізації стратегій та фактори що впливають на його ефективність.

### **1.1. Програма навчальної дисципліни**

#### **1.2. Мета, предмет, завдання та місце дисципліни**

**Метою** викладання навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» є професійна підготовка кваліфікованих менеджерів з питань стратегічного управління організаціями за рахунок формування у них стратегічного мислення, набуття теоретичних знань з питань проведення стратегічного аналізу стану організації та її оточення, формування стратегічного бачення, місії і системи цілей

сучасних організацій, розроблення стратегій та організації процесу їх реалізації, а також формування необхідних умінь самостійного вирішення найважливіших стратегічних проблем сучасної організації при визначенні майбутнього напрямку розвитку об'єкту управління, встановленні його стратегічних цілей та прийнятті стратегічних рішень щодо способу їх досягнень, а також забезпечення ефективного керівництва процесом їх виконання.

**Основними завданнями вивчення** навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» є:

- надати студентам ясне і чітке уявлення про теоретичні та методологічні основи забезпечення ефективної діяльності організації в динамічних умовах сучасного конкурентного середовища;
- навчити здійснювати стратегічний аналіз умов діяльності організації та стану її стратегічного потенціалу;
- ознайомити з існуючими варіантами ділових стратегій організації в залежності від її стану та умов галузевого і конкурентного середовища;
- навчити формувати організаційну культуру підприємства, придатну для реалізації стратегії;
- познайомити з основами управління реалізацією стратегії підприємства

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

**знати:**

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

**вміти:**

- формувати місію і стратегічне бачення підприємства;
- визначати систему цілей підприємства;
- здійснювати стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації;
- здійснювати стратегічний аналіз внутрішнього середовища організації;
- розробляти загальну, ділові і корпоративні стратегії підприємства;

- організувати процес реалізації стратегії;
- здійснювати стратегічне керівництво процесом реалізації стратегії;
- проводити моніторинг змін умов діяльності організації та контроль реалізації стратегії для вчасного внесення необхідних коректив.

Дисципліна "Стратегічний менеджмент" тісно пов'язана з теоретичними і практичними проблемами менеджменту, управлінням персоналом організації. Знання, які студенти отримують при вивченні навчальної дисципліни "Стратегічний менеджмент", є вибірковою для інших професійно-орієнтованих дисциплін.

## **2. Інформаційний обсяг (зміст) дисципліни**

Дисципліна "Стратегічний менеджмент" відводиться: 90 годин /3 кредитів ECTS.

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. СУТНІСТЬ, ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ, СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ (1 кредит = 30 годин)**

#### **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. Види стратегічного управління**

Девіантний та превентивний характер системи управління. Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації.

Поняття «сильних» і «слабких» сигналів зовнішнього середовища в процесі стратегічного управління підприємством. Ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення. Інформаційні компоненти системи стратегічного управління підприємством.

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.

### **Тема 3. Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства**

Системний підхід до підприємства. Зовнішнє середовище. Проміжне середовище. Внутрішнє середовище. Ключові фактори успіху. Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень. Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства. Типи зовнішнього середовища підприємства: змінне або нестабільне; вороже; різноманітне; технічно складне. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища.

Особливості стратегічного аналізу середовища підприємств виробничої та невиробничої сфер діяльності. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства.

Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні підприємством. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища підприємства.

Стратегічний аналіз галузевого середовища підприємства. Особливості галузевого розвитку у часі. Модель життєвого циклу галузі. Визначення ключових факторів успіху підприємства залежно від специфіки галузевого середовища.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. СУТНІСТЬ І КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ (1 кредит = 30 годин)**

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

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

Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки. Сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили підприємства. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика. Параметри, які характеризують стратегічну позицію підприємства та СЗГ. Ключові фактори успіху СЗГ: види та характеристика.

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

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

Принципи стратегічного планування. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві.

Процес стратегічного планування. Характеристика етапу цілеутворення. Вибір місії та правила її формування. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Девіз та кредо підприємства. Класифікація стратегічних цілей. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.

## **Тема 6. Матричні методи у формуванні корпоративної стратегії підприємства**

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

Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства. Визначення реальної та потенційної ємності ринку.

Привабливість СЗГ та її оцінювання. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм СЗГ. Використання «БКГ», «МакКінзі», «Shell»-DPM, моделі ADL та інших для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку / дій на ринку.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ І ОСНОВНІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ (1 кредит = 30 годин)**

### **Тема 7. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг**

Поняття «стратегічний потенціал підприємства». Елементи стратегічного потенціалу підприємства 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. Характеристика ключових компетенцій підприємства та методи їх ідентифікації. Основні способи (механізми) ре конфігурації 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 8. Стратегічний контроль та оцінка реалізації стратегій**

Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства в ринкових умовах господарювання. Методи оцінювання обраних підприємством стратегій. Критерії та показники ефективності стратегій. Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації 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.

### **Тема 9. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління**

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



корпоративної культури. Актори формування конструктивної і деконструктивної корпоративної культури. Інформаційне забезпечення стратегічного управління.

### **3. Рекомендована основна навчальна література**

#### **Основна**

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 2009. – 520 с.
2. Герасимчук В. Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность / В. Г. Герасимчук. – К. : Вицашк., 2005. – 266 с.
3. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічно-модельовання : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
4. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 2009. – 620 с.
5. Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами [Текст] : навч. посібник / І. Л. Петрова. – К. : КНЕУ, 2013. – 466 с.
6. Череп, А. В. Стратегічне планування і управління [Текст] : навч. посібник / А. В. Череп, А. В. Сучков. – К. : Кондор, 2011. – 334 с.
7. Порохня, В. М. Стратегічне управління [Текст] : навч. посіб. / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко. – К. : Центр учб. л-ри, 2012. – 224 с.
8. Стратегічне управління [Текст] : підручник / О. М. Тищенко, Т. М. Хміль, С. К. Василик, [та ін.]. – Х. : ІНЖЕК, 2009. – 280 с.
9. Довгань Л. Є. Стратегічне управління [Текст] : навч. посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К. : Центр учб. л-ри, 2011. – 440 с.
10. Балабанова, Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства [Текст] : навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – К. : Знання, 2011. – 236 с.
11. Попович, О. С. Стратегічне управління [Текст] : курс лекцій / О. С. Попович. – К. : НТУУ "КПІ", 2011. – 260 с.

#### **Додаткова**

12. Азоев Г. А. Конкурентные преимущества фирмы / Г. А. Азов, А. П. Челноков. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
13. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – С.Пб. : Питер Ком, 2005. – 416 с.
14. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / за ред. В. О. Василенка, Т. І. Ткаченко. – 2-ге вид., виправл. і доп. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 400 с.
15. Дафт Р. А. Менеджмент / Р. А. Дафт. – С.Пб. : Питер, 2002. – 832 с.

16. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф ; [пер. с англ.] / научн. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов. – М. : Экономика, 2003. – 240 с.
17. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. Экспресс-учебная дисциплина : [пер. с англ.] / Ф. Котлер / под ред. Ю. Н. Каптуревского. – С.Пб. : Питер, 2002. – 496 с.
18. Кукура С. П. Теория корпоративного управления / С. П. Кукура. – М. : ЗАО «Изд-во «Экономика», 2004. – 478 с.
19. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
20. Мескон М. Х. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2002. – 702 с.
21. Минцберг Г. Стратегический процесс : [пер. с англ.] / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал / под ред. Ю. Н. Каптуревского. – С.Пб. : Питер, 2001. – 688 с.
22. Петров А. М. Методология выработки стратегии предприятия / А. М. Петров. – С.Пб. : Изд-во С.Пб.УЗФ, 2002. – 128 с.
23. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский и др. – Х. : ХГЗУ, 2002. – 252 с.
24. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С. А. Попов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 304 с.
25. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; под ред. и с предисл. В. Д. Щетинина. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
26. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 2007. – 390 с.
27. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. А. Тамбовцев, Р. М. Качалов / под общ.ред. С. А. Панова. – М. : ОАО «Изд-во «Экономика», 2007. – 288 с.
28. Смирнова В. Г. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2 / В. Г. Смирнова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 192 с.
29. Стратегическое планирование / под ред. З. А. Уткина. – М. : ЭКМОС, 2008. – 440 с.
30. Градов А. П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А. П. Градов / под общ.ред. А. П. Градова. – С.Пб. : Спец, л-ра, 2006. – 510 с.
31. Тренев Н. Н. Стратегическое управление : учеб.пособ. для вузов / Н. Н. Тренев. – М. : ПРИОР, 2000. – 288 с.
32. Управление организацией : учеб. / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Соломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 668 с.
33. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учеб.для студ.вузов / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа», 2008. – 416 с.
34. Экономическая стратегия фирмы : учеб.пособ. / под ред. А. П. Градова. – 3-

е изд., испр. – С.Пб. : Спец. лит-ра, 2000. – 588 с.

- 35.Петрова, І. Л.Стратегічнеуправліннярозвитком персоналу [Текст] / І. Л. Петрова // НауковийвісникПолтавськогоуніверситетуекономіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". – 2011. – № 5 (50). – С. 128-132.
- 36.Парсяк, В. Н. Стратегічнеуправлінняу контексті муніципального менеджменту [Текст] / В. Н. Парсяк, Д. А. Ломоносов // Економіка та держава. – 2012. – № 2. – С. 76-79.

#### **4. Форма підсумкового контролю успішності навчання**

Теми лекційного курсу розкривають проблемні питання відповідних розділів стратегічного менеджменту.

На практичні заняття виносяться теми, які охоплюють широке коло питань. Вони дозволяють краще зрозуміти лекційний матеріал, самостійно оволодіти професійними вміннями в сфері стратегічної діяльності підприємства.

#### **5. Засоби діагностики успішності навчання**

Застосовуються такі засоби діагностики рівня підготовки студентів: тестові завдання, контрольні роботи.

Підсумковий контроль засвоєння модулів здійснюється по їх завершенню на підсумкових контрольних заняттях. Оцінка успішності студента з дисципліни стратегічний менеджмент виставляється за багатобальною шкалою з урахуванням оцінок засвоєння окремих модулів.