

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки**  
**Кафедра менеджменту**



**Затверджено**

Проректор з науково-педагогічної  
і навчальної роботи та рекрутації,  
проф. Гаврилюк С. В.

*С. В. Гаврилюк*  
21 вересня 2016 р.

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

**РОБОЧА ПРОГРАМА**  
**нормативної навчальної дисципліни**

підготовки бакалавра  
напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент

Луцьк – 2016

**Робоча програма навчальної дисципліни «Стратегічне управління» для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент».**

1.09. 2016 р. – 15 с.

**Розробник:** Черчик Л.М., д.е.н., професор

**Рецензент:** Ліпич Л.Г., д.е.н., професор

Робоча програма навчальної дисципліни затверджена на засіданні кафедри менеджменту

протокол № 1 від 6.09 2016 р.

Завідувач кафедри: Л. Черчик Черчик Л.М.

Робоча програма навчальної дисципліни схвалена науково-методичною комісією факультету (інституту) Окремим рішенням кафедри менеджменту

протокол № ✓ від ✓ 2016 р.

Голова науково-методичної комісії факультету (інституту) С.І. Бегун Бегун С.І.

Робоча програма навчальної дисципліни схвалена науково-методичною радою університету

протокол № 1 від 21.09. 2016 р.

© Черчик Л.М., 2016

## Вступ

Програма навчальної дисципліни «Стратегічне управління», складена відповідно до програми підготовки «Бакалавр» напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент».

Складні умови господарювання, зміни в техніці та технологіях, зростаючі вимоги

Предметом навчальної дисципліни «Стратегічне управління» є складові стратегічного управління організацією, методика діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища організації, SWOT та PEST аналіз, стратегічне планування, корпоративна та функціональні стратегії, стратегічний контролінг.

Оволодіння теорією, методологією та практикою стратегічного управління є однією з необхідних умов формування сучасного фахівця, керівника вищого ієрархічного рівня.

**Предметом** вивчення навчальної дисципліни є складові стратегічного управління організацією, методика діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища організації, SWOT та PEST аналіз, стратегічне планування, корпоративна та функціональні стратегії, стратегічний контролінг.

**Міждисциплінарні зв'язки.** Дисципліна «Стратегічне управління» пов'язана з дисциплінами техніко-технологічного напрямку, оскільки передбачає знання студентами сучасної техніки і технологій; з дисциплінами організаційно-управлінського профілю, оскільки техніко-економічне обґрунтування будь-якого рішення передбачає проектування організаційної і управлінської структури, розв'язання проблем стратегічного управління;

з дисциплінами «Фінанси», «Фінансовий менеджмент», «Бухгалтерський облік», «Економічний аналіз» в плані, що стосується оцінки спроможності підприємства реалізувати прийняту стратегію.

### 1. Опис навчальної дисципліни

Таблиця 1

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітній ступінь	Характеристика навчальної дисципліни
		Заочна форма навчання
Загальна кількість годин: 90	0306 «Менеджмент та адміністрування»	нормативна
	6.030601 «Менеджмент»	Рік підготовки: 2.
		Семестр: 4.
		Лекції: 12 год.
		Практичні (семінари): 4 год.
		Консультації: 12 год.
	Самостійна робота: 62 год.	
бакалавр	Форма контролю: екзамен	

### 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**2.1. Метою викладання** навчальної дисципліни «Стратегічне управління» є одержання студентами теоретичних знань з особливостей стратегічного управління та вироблення вмінь і навичок в сфері стратегічного аналізу, розробки та реалізації стратегії, ефективного стратегічного управління.

**2.2. Основними завданнями** вивчення дисципліни «Стратегічне управління» є:

- вивчити особливості стратегічного управління;
- освоїти техніку аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- навчитися робити обґрунтований вибір стратегії організації, формувати стратегічні цілі;
- освоїти теорію стратегічного планування, контролю та оцінки ефективності реалізації стратегії.

**2.3. Згідно з вимогами** освітньо-професійної програми студенти повинні:

**знати:**

- суть стратегічного управління; види та зміст стратегій;
- теоретичні основи цілепокладання;
- методичні підходи до дослідження зовнішнього, проміжного, внутрішнього середовища фірми;

методологію економічного прогнозування та діагностики;

- методичні підходи до стратегічного планування, організації контролінгу, оцінки ефективності реалізації стратегії; моделі стратегічного управління.

**вміти:**

- використовувати основні теоретичні положення при керівництві різноманітними службами та підрозділами підприємства, тобто:

- аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище організації, проводити багатофакторний системний аналіз; здійснювати стратегічний та тактичний контролінг;

- визначати місію та цілі організації, стратегічні цільові пріоритети;

- розробляти маркетингову, виробничу, фінансову стратегії стратегію;

- застосовувати класичні методи та моделі при прийнятті стратегічних рішень;

- отримати навички самостійної роботи з вивчення елементів дисципліни, постійного вивчення сучасних досягнень в області стратегічного менеджменту.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 90 годин.

### **3. Програма навчальної дисципліни**

#### **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. 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. 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 в ринкових умовах господарювання.

#### **Тема 3. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства**

Передумови для 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 та стратегії його організаційного розвитку. Стратегії управління ресурсами підприємства та особливості їх вибору. Виробнича стратегія підприємства та їх класифікація за: розвитком виробництва, використанням виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо. Маркетингова стратегія підприємства та її субстратегії. Стратегії управління персоналом. Стратегії наукових досліджень та розробок. Стратегії підприємств на іноземних ринках.

#### **Тема 4. 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. Характеристика ключових компетенцій підприємства та методи їх ідентифікації. 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 5. 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», моделі ABC для оцінювання стратегічної позиції підприємства.

#### **Тема 6. 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 7. 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 підприємства залежно від галузі.

#### **Тема 8. Генерування стратегій та умови їх реалізації**

Критерії вибору стратегічних альтернатив. Використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та інших) 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 9. 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 підприємства. Девіз та кредо підприємства. Класифікація стратегічних цілей. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.

#### **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 різномірних 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. Ментальні моделі агентів стратегічних змін.

### **4. Структура навчальної дисципліни**

Таблиця 2

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин				
	Усього	у тому числі			
		Лек.	Практ.	Конс.	Сам. роб.
1	2	3	4	5	6
Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління	9	1	-	1	7
Тема 2. Види стратегічного управління	9	1	-	1	7
Тема 3. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства	9	1	-	1	7
Тема 4. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг	9	1	1	1	6
Тема 5. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства	9	2	1	1	5
Тема 6. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства	9	2	1	1	5
Тема 7. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства	9	1	-	1	7
Тема 8. Генерування стратегій та умови їх реалізації	9	1	1	2	5
Тема 9. Стратегічне планування	9	1	-	2	6
Тема 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві	9	1	-	1	7
<b>Усього годин</b>	<b>90</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>62</b>

## 5. Теми практичних (семінарських) занять

Таблиця 3

№ з/п	Тема	Кількість годин
1	<p><b>Заняття 1. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг.</b></p> <p>1. Поняття «стратегічний потенціал підприємства». Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток.</p> <p>2. Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Розриви між стратегічними цілями та потенціалом підприємства.</p> <p>3. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. Характеристика ключових компетенцій підприємства та методи їх ідентифікації.</p>	1
2	<p><b>Заняття 1. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства.</b></p> <p>1. Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки.</p> <p>2. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика.</p> <p>3. Ключові фактори успіху СЗГ: види та характеристика.</p> <p>4. Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства. Визначення реальної та потенційної ємності ринку.</p> <p>5. Привабливість СЗГ та її оцінювання.</p>	1
3	<p><b>Заняття 2. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства.</b></p> <p>1. Основні етапи стратегічного управління.</p> <p>2. Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством.</p> <p>3. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей.</p> <p>4. Формування системи стратегічних цілей і завдань.</p>	1
4	<p><b>Заняття 2. Генерування стратегій та умови їх реалізації.</b></p> <p>1. Критерії вибору стратегічних альтернатив.</p> <p>2. Використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та інших) у процесі генерування стратегій підприємства.</p> <p>3. Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування.</p> <p>4. Поняття стратегічної прогалини. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини.</p> <p>1. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.</p> <p>2. Роль корпоративної культури у реалізації стратегії.</p> <p>3. Система адміністративної підтримки.</p> <p>4. Стратегічне лідерство і подолання опору змінам.</p> <p>5. Особливості формування колективу працівників стратегічно-орієнтованого підприємства. Мотивація стратегічної поведінки персоналу.</p>	1
	<b>Всього</b>	4

## 6. Консультації

Таблиця 4

№ з/п	Тема	Кількість годин
1	Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління	1
2	Тема 2. Види стратегічного управління	1
3	<b>Тема 3. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства.</b> Еталонні стратегії розвитку підприємства та стратегії його організаційного розвитку.	1
4	<b>Тема 4. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг.</b> Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.	1
5	<b>Тема 5. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства.</b> Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства. Визначення реальної та потенційної ємності ринку.	1
6	<b>Тема 6. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства.</b> Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством. Побудова дерева стратегічних цілей.	1
7	<b>Тема 7. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства.</b> Особливості стратегічного аналізу середовища підприємств виробничої та невиробничої сфер діяльності. Стратегічний аналіз галузевого середовища підприємства. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні підприємством. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища підприємства.	1
8	<b>Тема 8. Генерування стратегій та умови їх реалізації.</b> Використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та інших) у процесі генерування стратегій підприємства. Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування.	2
9	<b>Тема 9. Стратегічне планування.</b> Процес стратегічного планування. Вибір місії та правила її формування. Девіз та кредо підприємства.	2
10	<b>Тема 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві.</b> Методи оцінювання обраних підприємством стратегій. Критерії та показники ефективності стратегій. Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін.	1
	<b>Всього</b>	12

## 7. Самостійна робота

Таблиця 5

№ з/п	Тема	Кількість годин
1	<p><b>Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління.</b> 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.</p>	7
2	<p><b>Тема 2. Види стратегічного управління.</b> Поняття «сильних» і «слабких» сигналів зовнішнього середовища в процесі стратегічного управління підприємством. Інформаційні компоненти системи стратегічного управління. 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.</p>	7
3	<p><b>Тема 3. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства.</b> Стратегії підприємств різних галузей. Стратегії управління ресурсами підприємства (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору. Виробнича стратегія підприємства та їх класифікація за: розвитком виробництва, використанням 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.</p>	7
4	<p><b>Тема 4. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг.</b> Особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності. Ресурси та компетенції, як носії конкурентних переваг підприємства. Характеристика ключових компетенцій підприємства та методи їх ідентифікації. 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.</p>	6
5	<p><b>Тема 5. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства.</b> Сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили підприємства. Параметри, які характеризують стратегічну позицію підприємства та СЗГ. 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», моделі АВС та інших для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку/ дій на ринку.</p>	5
6	<p><b>Тема 6. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства.</b> Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей. Формування системи стратегічних цілей і завдань. Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії</p>	5



	підприємства. Сутність та принципи планування стратегій. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.	
7	<b>Тема 7. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства.</b> Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємств виробничої та невиробничої сфер діяльності. Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища. Особливості галузевого розвитку у часі. Модель життєвого циклу галузі. Визначення ключових факторів успіху (КФУ) підприємства залежно від специфіки галузевого середовища.	7
8	<b>Тема 8. Генерування стратегій та умови їх реалізації. – 3 год.</b> 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.	5
9	<b>Тема 9. Стратегічне планування.</b> Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві. Характеристика етапу ціле утворення. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Класифікація стратегічних цілей. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.	6
10	<b>Тема 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві.</b> 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.	7
	Всього:	62

### 8. Методи та засоби навчання.

У навчальному процесі застосовуються: лекції, в тому числі з використанням мультимедіапроектора та інших ТЗН; практичні заняття; самостійна робота.

Серед методик та форм навчання даного курсу слід визначити такі *методики викладання*: методика проблемного навчання та евристичне навчання; *форми навчання*: аналітичні та проблемні лекції та дискусії – головна мета проведення таких лекцій складається у розвитку у студентів логічного та самостійного осмислення додаткового матеріалу, який стосується сучасних процесів розвитку світової економіки; *методики навчання*: кейс-метод, презентації, або міні-проекти, які готують студенти самостійно, а потім презентують для групи.

Для оцінки теоретичної підготовки студентів проводиться контрольне письмове опитування.

Мета проведення лекцій полягає в ознайомленні студентів з основними теоретико-методологічними питаннями стратегічного менеджменту, світовим досвідом та сучасними щодо управління діяльністю підприємств і організацій.

Завдання лекційного курсу:

- викладення студентам відповідно до програми та робочого плану основних положень стратегічного менеджменту, як складного процесу обґрунтування, організації та планування діяльності підприємств і організацій;
- сформуванню у студентів цілісну систему теоретичних знань з курсу “Стратегічне управління”.

Мета проведення практичних занять полягає у тому, щоб виробити у студентів практичні навички стратегічного управління в діяльності підприємств.

Завдання практичних занять:

- засвоїти теорію та методичні підходи, сучасні технології обґрунтування стратегії розвитку підприємств як складових загальної системи управління діяльністю підприємств і організацій;
- навчитися обґрунтовувати управлінські рішення щодо стратегічної діяльності підприємств і організацій;
- освоїти технологію розробки техніко-економічного обґрунтування стратегічних наборів;
- засвоїти та закріпити теоретичні знання, одержані на лекціях.

### 9. Форма підсумкового контролю успішності навчання – екзамен.

Екзамен проводиться у письмовій формі. Передбачає: термінологічний диктант, три відкриті питання, задачу.

## Питання на екзамен

1. Передумови розвитку теорії стратегічного управління.
2. Концепція стратегічного управління.
3. Поняття «стратегія підприємства».
4. Стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття.
5. Ключові гіпотези стратегічного управління.
6. Моделі стратегічного управління.
7. Передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством.
8. Корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень.
9. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень.
10. Еталонні стратегії розвитку підприємства та стратегії його організаційного розвитку.
11. Стратегії управління ресурсами підприємства (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору.
12. Виробнича стратегія підприємства та їх класифікація.
13. Маркетингова стратегія підприємства та її субстратегії (ринкова, товарна, якості, ціни, просування, збуту).
14. Стратегії управління персоналом.
15. Стратегії наукових досліджень та розробок.
16. Стратегії підприємств на іноземних ринках.
17. Основні етапи стратегічного управління.
18. Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством.
19. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей.
20. Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства.
21. Сутність та принципи планування стратегій.
22. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.
23. Принципи стратегічного планування.
24. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві.
25. Процес стратегічного планування.
26. Характеристика етапу цілеутворення. Вибір місії та правила її формування.
27. Девіз та кредо підприємства. Класифікація стратегічних цілей.
28. Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень.
29. Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства.
30. Типи зовнішнього середовища підприємства: змінне або нестабільне; вороже; різноманітне; технічно складне.
31. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища.
32. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємств виробничої та невиробничої сфер діяльності.
33. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства.
34. Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища.
35. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні підприємством.
36. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища підприємства.
37. Стратегічний аналіз галузевого середовища підприємства.
38. Модель життєвого циклу галузі.
39. Визначення ключових факторів успіху (КФУ) підприємства залежно від специфіки галузевого середовища.
40. Поняття «стратегічний потенціал підприємства». Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток.
41. Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.
42. Розриви між стратегічними цілями та потенціалом підприємства.
43. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства.
44. Характеристика ключових компетенцій підприємства та методи їх ідентифікації.
45. Технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства.
46. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей).
47. Вплив змін у стратегічному потенціалі підприємства на розвиток та зміцнення його конкурентних переваг на ринку.
48. Девіантний та превентивний характер системи управління.
49. Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації.
50. Поняття «сильних» і «слабких» сигналів зовнішнього середовища в процесі стратегічного управління підприємством.
51. Ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення. Інформаційні компоненти системи стратегічного управління.
52. Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін.
53. Управління на засадах гнучких екстрених рішень: управління шляхом реструктурування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок.
54. Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки.
55. Сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили підприємства.
56. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика.
57. Ключові фактори успіху СЗГ: види та характеристика.

58. Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства. Визначення реальної та потенційної ємності ринку.
59. Привабливість СЗГ та її оцінювання.
60. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм СЗГ.
61. Використання матриць «Бостонської консультативної групи», «МакКінзі», моделі ABC та інших для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку/дій на ринку.
62. Критерії вибору стратегічних альтернатив.
63. Використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та інших) у процесі генерування стратегій підприємства.
64. Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування.
65. Поняття стратегічної прогаліни. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогаліни.
66. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом підприємства.
67. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії підприємства.
68. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.
69. Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства в ринкових умовах господарювання.
70. Методи оцінювання обраних підприємством стратегій.
71. Критерії та показники ефективності стратегій.
72. Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії.
73. Суть стратегічних перетворень та визначення їх рівня: стратегія, що триває; рутинні стратегічні зміни; обмежені зміни; радикальні стратегічні перетворення; зміна напрямку руху.
74. Характеристика впливу різнорівневих стратегічних змін на підприємство. Масштаби стратегічних перетворень та особливості їх здійснення.
75. Агенти змін, їх навички та основні завдання.
76. Налагодження зворотного зв'язку в процесі стратегічного управління.
77. Підготовка агентів змін середньої ланки.
78. Шляхи подолання стереотипів, що загрожують змінам.
79. Ментальні моделі агентів стратегічних змін.

#### **10. Методи та засоби діагностики успішності навчання.**

В процесі вивчення дисципліни використовують такі методи оцінювання навчальної роботи студента: поточне тестування та опитування; письмовий іспит.

#### **11. Критерії оцінювання знань студентів.**

Критерії оцінювання знань, умінь і навичок студентів з навчальної дисципліни при підсумковому контролі необхідно розробляти, виходячи з таких загальних рекомендацій, за якими виставляти оцінки:

- «відмінно» – якщо студент демонструє повні і глибокі знання навчального матеріалу, достовірний рівень розвитку умінь і навичок, правильне й обґрунтоване формулювання практичних висновків, уміння приймати необхідні рішення в нестандартних ситуаціях, вільне володіння науковими термінами, високу комунікативну культуру;

- «добре» – якщо студент виявляє дещо обмежені знання навчального матеріалу, допускає окремі несуттєві помилки та неточності;

- «задовільно» – якщо студент засвоїв основний навчальний матеріал, володіє необхідними вміннями та навичками для вирішення стандартних завдань, проте, при цьому допускає неточності, не виявляє самостійності суджень, демонструє недоліки комунікативної культури;

- «незадовільно» – якщо студент не володіє необхідними знаннями, вміннями, навичками, науковими термінами, демонструє низький рівень комунікативної культури.

#### **12. Методичне забезпечення**

1. Черчик Л. М. Стратегічне управління : Конспект лекцій. / Л. М. Черчик – Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2012. – 262 с.
2. Черчик Л. М. Стратегічне управління : Методичні вказівки до практичних занять / Л. М. Черчик. – Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2012. – 40 с.
3. Черчик Л. М. Стратегічне управління : Методичні вказівки до виконання індивідуального науково-дослідного завдання. / Л. М. Черчик. – Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2012. – 26 с.
4. Черчик Л. М. Стратегічне управління : Методичні вказівки до виконання самостійної роботи для студентів спеціальності 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» денної форми навчання. / Л. М. Черчик. – Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2012. – 48 с.

#### **13. Список джерел**

##### **Основна література**

1. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії навч. посіб. / Забродська. – Харків : Консум, 2004. – 208 с.

Л. Д.

2. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К.: Центр навч. л-ри, 2004. – 400 с.
3. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнатієва. – К. : Каравела, 2008. – 480 с.
4. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. С. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. – 560 с.
5. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент : теорія та практика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г. В. Осовська, О. Л. Іщук, І. В. Жалінська. – К. : Кондор, 2003. – 194 с.
6. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2006. – 568 с.
7. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К. І. Редченко. – Л. : Новий Світ-2000; Альтаїр-2002, 2003. – 272 с.
8. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. – К. : КНТЕУ, 2004. – 346 с.
9. Шершньова З. С. Стратегічне управління : підручник / З. С. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

#### **Додатковий список рекомендованої літератури**

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. – 6-е изд. / Д. Аакер – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
2. Андриенко В. Н. Стратегическое управление персоналом / В. Н. Андриенко, Т. Ю. Бе-ликова, В. А. Голтвенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2005. – 202 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. / И. Ансофф – СПб : Питер Ком, 1999. – 416 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 303 с.
5. Бандурин А. В. Стратегический менеджмент организации . Конспект лекцій / А. В. Бан-дурин, Б. А.: Чуб, М. Х. Корецький – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
6. Виханский О. С. Стратегическое управление : Учебн. – 2-е изд., перераб. и доп. / О. С. Ви-ханский. – М. : Гардарики, 1998. – 296 с.
7. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса : концепции и методы планирования / В. С. Ефремов. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
8. Карлоф Б. Деловая стратегия : концепция, содержание, символы. / Б. Карлоф – М. : Высш. шк., 1991. – 239 с.
9. Марков В. Д. Стратегический менеджмент : Курс лекций. / В. Д. Марков, С. А. Кузнецова – М. : ИНФРА-М, Новосибирск, 2000. – 288 с.
10. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. / В. И. Маслов – М. : Финпресс, 2004. – 288 с.
11. Минцберг Г. Стратегический процесс. / Г. Минцберг, Дж. Куин, С. Гошал – СПб. : Питер, 2001. – 543 с.
12. Минцберг Г. Школы стратегий. / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпбел – СПб. : Питер, 2000. – 431 с.
13. Падерин И. Д. Научные и практические аспекты повышения экономической эффективности современного предприятия: планирование, прогнозирование, управление. Монография / И. Д. Падерин. – Днепропетровск : ДГФЭИ. – 2002. – 336 с.
14. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент . Искусство разработки и реализации стратегии. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
15. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств : Навч. посібник / За ред. І. Ю. Єханурова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 456 с.
16. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : Учебник. – 3-е изд. / Р. А. Фатхутдинов – М. : ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез, 1999. – 416 с.
17. Шершньова З. Е. Стратегічне управління : Навч. посібник. / З. Е. Шершньова, С. В. Обо-рська – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
18. Экономическая стратегия фирмы / Уч. пособ. под ред. проф. А. П. Градова. – СПб. , 1999. – 589 с.