

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Стратегічний менеджмент**

**ПРОГРАМА  
дисципліни спеціалізації**

**підготовки бакалаврів**

**галузь знань 07 „Адміністрування та менеджмент”**

**спеціальності 073 „Менеджмент”**

Навчальна програма з дисципліни «Стратегічний менеджмент» для студентів спеціалізації «Менеджмент» за спеціальністю 073 Менеджмент

VIII с. (денна форма навчання)

Розробник: к.е.н. Стахів І.М. ©

Навчальна програма затверджена на засіданні кафедри економіки та менеджменту

Протокол від “10” грудня 2020 року № 5

Завідувач кафедри економіки та менеджменту

\_\_\_\_\_

(підпис)

( Павленчик Н.Ф. )

(прізвище та ініціали)

Навчальна програма затверджена на засіданні Ради факультету спорту

Протокол від. “ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_\_

Голова \_\_\_\_\_

(підпис)

( \_\_\_\_\_ )

(прізвище та ініціали)

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» є вивчення теоретичних концепцій стратегічного управління, методології та методик розробки та реалізації стратегій підприємства.

Стратегічний менеджмент – це найважливіша складова життя сучасного ділового світу. Світовий досвід показав, що стратегічний підхід до керування підприємством має багато переваг. Обрана стратегія дає змогу підприємству чітко визначати свої завдання, націлює керівників на перспективне мислення, веде до чіткої координації зусиль, що починаються з персоналу, сприяє підготовленості організації до раптових змін і криз.

Ринкові умови господарювання нагально вимагають адекватної системи управління підприємством. У сучасних умовах велика частина підприємств має потребу у визначенні свого місця на ринку, у знаходженні цільового сегменту на цьому ринку, у виявленні перспективних і безперспективних товарів і послуг, їх диференціації в умовах ринку, у відповідному позиціонуванні товарів і послуг на ринку та у свідомості споживачів, у визначенні конкурентних стратегій роботи на ринку і т.д.

## **1. Мета та завдання навчальної дисципліни**

**1.1. Метою** викладання навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» є формування системи теоретичних знань з питань стратегічного управління підприємством, методики розробки стратегій розвитку підприємства, набуття практичних вмінь і навичок використання інструментів стратегічного менеджменту в діяльності підприємств.

**1.2. Основні завдання** вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент»:

вивчити завдання і технологічний процес стратегічного управління, розглянути основи аналізу галузевої конкуренції і внутрішнього середовища

підприємства, вивчити процес формування та реалізація стратегій управління підприємством, вивчити сутність та сфери стратегічного маркетингу, вплив маркетингового середовища на стратегічну діяльність підприємств.

1.3. Згідно з вимогами освітньої програми студенти повинні **знати:**

- історію виникнення та переваги стратегічного управління;
- сфери використання і відмінності концепцій стратегічного менеджменту;
- основні методологічні підходи до стратегічного менеджменту;
- особливості аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств;
- основні підходи до формування та реалізації стратегій підприємствами;
- особливості різних теоретичних підходів до розроблення загальної стратегічної доктрини різних суб'єктів підприємництва відповідно до специфіки цільових ринків підприємства, а також складу необхідних для її реалізації функціональних стратегій менеджменту.

**Вміти:**

- визначати місію, мету і стратегію підприємств;
- складати стратегічні плани розвитку підприємств;
- здійснювати аналіз маркетингового середовища підприємств;
- орієнтуватися на ринку серед конкурентів;
- здійснювати аналіз ринкових параметрів, структури потреб і місткості цільових ринків, сегментування цільових аудиторій споживачів прогнозування рівнів потенційного й платоспроможного попиту;

– використовувати отримані знання на практиці у сфері управління ринковими

процесами, їх регулювання та дослідження;

– визначати стратегічні цілі управління діяльністю організації з урахуванням основного виду її економічної діяльності;

– здійснювати стратегічну діагностику в процесі прийняття стратегічних рішень;

– будувати конкурентну карту ринку, виділяти ключові фактори успіху та розвивати конкурентні переваги підприємства;

– визначати конкурентоспроможність підприємства, його товарів / послуг, місткість ринку та проводити стратегічне планування діяльності на ринку;

– застосовувати різні методи та інструментарій стратегічного менеджменту для прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень;

– ідентифікувати агентів стратегічних змін в організації та визначати шляхи подолання опору змінам;

– проводити аналіз та розробляти заходи щодо удосконалення організаційної структури і культури в процесі стратегічного менеджменту організацією;

– оцінювати ризики реалізації альтернативних стратегічних рішень;

– здійснювати ефективний стратегічний контроль та налагоджувати якісний зворотний зв'язок у процесі стратегічного менеджменту організації.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 90 год. / 3 кредити ECTS.

## **2. Інформаційний обсяг початкової дисципліни**

### **Змістовний модуль № 1. Природа стратегічних рішень. Характеристика стратегічного управління.**

#### **Тема 1. Зовнішнє середовище стратегічних змін**

Розуміння зовнішнього середовища організації. Аналіз факторів зовнішнього середовища (політичні і правові, соціальні і культурні, економічні, технологічні). Аналіз організаційної невизначеності середовища. Менеджмент в умовах невизначеності зовнішнього середовища (внутрішні і зовнішні стратегії).

#### **Тема 2. Природа стратегічних рішень і стратегічне управління.**

Стратегічна установка - місія організації. Ключові цілі і задачі організації. Природа стратегічних рішень. Прийняття стратегічних рішень. Складові стратегічного управління.

#### **Тема 3. Конкурентне оточення організації та прогнозування його змін**

Структурний аналіз конкурентного оточення організації. Влада покупців і постачальників. Аналіз витрат конкурентів. Стратегічний груповий аналіз. Загальні конкурентні стратегії.

#### **Тема 4. Аналіз організаційних ресурсів**

Компоненти внутрішнього аналізу. Стратегічна значущість ключових елементів організації. Етапи процесу оцінки переваг і недоліків. Використання ресурсів

#### **Тема 5. Стейкхолдери та владні відносини в стратегічному управлінні**

Стейкхолдери або групи впливу. Управління стейкхолдерами та співпраця з ними. Стратегічне партнерство. Вплив стейкхолдерів на стратегічний процес. Сутність і джерела влади в стратегічному процесі. Використання влади при прийнятті стратегічних рішень.

## **Змістовний модуль № 2. Характеристика стратегій**

### **Тема 6. Стратегії зростання**

Можливі напрямки зростання. Вибір стратегічних альтернатив. Зростання за рахунок внутрішніх коштів. Типи стратегій внутрішнього зростання. Зростання за рахунок внутрішніх коштів. Проблеми при диверсифікації та придбання.

### **Тема 7. Стратегії міжнародного розвитку корпорацій**

Причини вибору міжнародних стратегій. Напрями міжнародного стратегічного розвитку. Міжнародні стратегії і фінансове планування.

### **Тема 8. Оцінка стратегій та їх здійсненості**

Сутність оцінки стратегії. Критерії оцінки. Оцінка стратегічної логіки варіантів. Аналіз віддачі від стратегії. Методи вибору відповідної стратегії.

### **Тема 9. Стратегії організаційних змін**

Подолання опору змінам. Стратегії здійснення змін. Стратегічний континуум. Вибір стратегії. Ситуаційні фактори. Вигоди для менеджерів.

### **Тема 10. Стратегічний менеджмент в некомерційних організаціях**

Некомерційні організації. Фінансування некомерційних організацій та проблеми розробки стратегій. Структура влади в некомерційних організаціях. Особливості стратегічного менеджменту в некомерційних організаціях. Стратегії здійснення муніципальних реформ.

### **3. Рекомендована література**

#### **Основна:**

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків: Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.
2. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління / В. А. Євтушевський, К. В. Ковальська, Н. В. Бутенко. – К.: Знання, 2015. – 287 с.
3. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 270 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. /Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2015. – 275 с.
5. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 2015. – 237 с.

#### **Допоміжна:**

1. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія / [В. П. Мікловда та ін.]; Держ. вищ. навч. закл. «Ужгород. нац. ун-т», Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Полтава: ПУЕТ, 2013. – 231 с.
2. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – 2-ге вид. – К.: ЦУЛ, 2011. – 440 с.



3. Економіка підприємств : підручник. / Ф. В. Горбонос, Г. В. Черевко, А.О. Павленчик, Н. Ф. Павленчик. – Київ : Знання, 2010. – 463 с.
4. Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах: колект. моногр. / [ В. І. Захарченко, М. М. Меркулов, О. В. Балахонова та ін.]; під ред. В. І. Захарченко; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. – Донецьк: НОУЛІДЖ. Донец. від-ня, 2014. – 187 с.
5. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства: стратегічний підхід та системні рішення: монографія / [О. В. Кендюхов та ін.]; за заг. ред. О. В. Кендюхова; Донец. нац. техн. ун-т, Каф. стратег. упр. екон. розвитком. – Донецьк : Схід. вид. дім, 2014. – 201 с.
6. Боярко І. М. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія / [І. М. Боярко та ін.]. – Суми: Університетська книга, 2014.– 175 с.
7. Павлова В. А. Стратегічне управління ресурсним потенціалом: концепція, механізм, стратегія: монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко, Л. А. Гончар; Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля. – Дніпропетровськ: Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2014. – 150 с.
8. Герасимчук З. В. Стратегічне управління сталим розвитком міст: теорія, методологія, практика: монографія / З. В. Герасимчук, О. В. Серета; Луц. нац. техн. ун-т. – Луцьк: Вежа-Друк, 2014. – 274 с.
9. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. / Д.А.Аакер. – Спб.: Питер, 2002. –544 с.
10. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник. / О.С. Виханский, А.И. Наумов . - 3-е изд. - М: Гардарики, 2003. - 528 с.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономист, 2004. - 296 с.

12. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент. / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономист, 2003.
13. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика: Учебник. / А.Т. Зуб. - М: Аспект Пресс, 2002. - 415 с.
14. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 2-ге вид., виправл., доповн. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
15. Міщенко А.П. Стратегічне управління. / А.П. Міщенко. – К.: ЦУЛ, 2004.
16. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. - К.:Тов. УВПК "Екс об", 2002. - 560 с.
17. 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. - 194с.
18. Павленчик Н. Экономико-социальные предпосылки деятельности менеджеров в области гостеприимства / Н. Павленчик // Актуальные проблемы правовых, экономических и гуманитарных наук : материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. профессорско-преподавательского состава, аспирантов, магистрантов и студентов (Минск, 9 апреля 2019 г.). – Минск, 2019. – Ч. 2. – С. 136–137.
19. Писаревський І.М., Тищенко О.М., Покогодна М.М., Петрова Н.Б. Стратегічний менеджмент Підручник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 287 с.
20. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. / К.І. Редченко. - 2-е. вид., допов. - Л.: Новий Світ-2000; Альтаїр-2002, 2003. - 272 с.

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

Форма підсумкового контролю навчання: екзамен.

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

Успішність навчання студентів забезпечується шляхом реалізації контрольних заходів. Оцінювання якості знань студентів, в умовах організації навчального процесу за кредитно-модульною системою здійснюється шляхом поточного, модульного і підсумкового (семестрового) контролю за 100-бальною шкалою оцінювання, за шкалою ECTS та національною шкалою оцінювання.

Поточний контроль – це оцінювання навчальних досягнень студента (рівень теоретичних знань та практичні навички з тем) під час проведення аудиторних занять, організації самостійної роботи та активності студента на занятті.

Поточний контроль реалізується у формі опитування, тестування, експрес-контролю, контролю засвоєння навчального матеріалу, запланованого на самостійне опрацювання студентом тощо. При цьому студент набирає бали за роботу на семінарських заняттях, виконання самостійної та індивідуальної роботи. Студенти, які брали участь у науковій діяльності, отримують додаткові бали.

Модульний контроль здійснюється один раз за час вивчення дисципліни і дозволяє оцінити рівень засвоєння студентами матеріалів модуля.

Підсумковий контроль проводиться у формі екзамену.

## **6. Екзаменаційні вимоги**

1. Розуміння зовнішнього середовища організації.
2. Аналіз факторів зовнішнього середовища (політичні і правові, соціальні і культурні, економічні, технологічні).

3. Аналіз організаційної невизначеності середовища.
4. Менеджмент в умовах невизначеності зовнішнього середовища (внутрішні і зовнішні стратегії).
5. Стратегічна установка - місія організації.
6. Ключові цілі і задачі організації.
7. Природа стратегічних рішень.
8. Прийняття стратегічних рішень.
9. Складові стратегічного управління.
10. Структурний аналіз конкурентного оточення організації.
11. Влада покупців і потачальників.
12. Аналіз витрат конкурентів.
13. Стратегічний груповий аналіз.
14. Загальні конкурентні стратегії.
15. Компоненти внутрішнього аналізу.
16. Стратегічна значущість ключових елементів організації.
17. Етапи процесу оцінки переваг і недоліків.
18. Використання ресурсів.
19. Стейкхолдери або групи впливу.
20. Управління стейкхолдерами та співпраця з ними.
21. Стратегічне партнерство.

22. Вплив стейкхолдерів на стратегічний процес.
23. Сутність і джерела влади в стратегічному процесі.
24. Використання влади при прийнятті стратегічних рішень.
25. Можливі напрямки зростання.
26. Вибір стратегічних альтернатив.
27. Зростання за рахунок внутрішніх коштів.
28. Типи стратегій внутрішнього зростання.
29. Зростання за рахунок внутрішніх коштів.
30. Проблеми при диверсифікації та придбання.
31. Причини вибору міжнародних стратегій.
32. Напрями міжнародного стратегічного розвитку.
33. Міжнародні стратегії і фінансове планування.
34. Сутність оцінки стратегії.
35. Критерії оцінки.
36. Оцінка стратегічної логіки варіантів.
37. Аналіз віддачі від стратегії.
38. Методи вибору відповідної стратегії.
39. Подолання опору змінам.
40. Стратегії здійснення змін.
41. Стратегічний континуум.

42. Вибір стратегії.

43. Ситуаційні фактори.

44. Вигоди для менеджерів.

45. Некомерційні організації.

46. Фінансування некомерційних організацій та проблеми розробки стратегій.

47. Структура влади в некомерційних організаціях.

48. Особливості стратегічного менеджменту в некомерційних організаціях.

49. Стратегії здійснення муніципальних реформ.

50. Стратегічні фактори, що управляють витратами конкретної організації