

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
УЖГОРОДСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра менеджменту, підприємництва і торгівлі

ЗАТВЕРДЖЕНО

вченою радою УТЕІ ДТЕУ
(протокол 1 від 31.08. 2023 р.)

Директор



Петро ГАВРИЛКО

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЯМИ/
STRATEGIC MANAGEMENT OF
ORGANIZATIONS**

**ПРОГРАМА /
COURSE SUMMARY**

Ужгород 2023

Автор: Домище-Медяник А.М., канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі

Програму обговорено і схвалено на засіданні кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі, протокол № 29 від серпня 2023 року.

Рецензенти: Морська Т.В., к.е.н., доцентка, директорка ТОВ «ДУКАТ-УЖГОРОД»
Бобик О. – заступниця директора ТОВ «Велнес-Карпатія»

ВСТУП

Програма дисципліни «Стратегічне управління організаціями» призначена для студентів УТЕІ ДТЕУ другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій».

Програму підготовлено відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій» другого рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент в УТЕІ ДТЕУ.

Програма складається з таких розділів:

1. Мета, завдання та предмет дисципліни.
2. Результати вивчення дисципліни.
3. Зміст дисципліни.
4. Список рекомендованих джерел.

1. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА ПРЕДМЕТ ДИСЦИПЛІНИ

Метою вивчення дисципліни «Стратегічне управління організаціями» є формування системи теоретичних знань та практичних умінь і навичок для здійснення методики та техніки проведення аналітичних досліджень для обґрунтування стратегічних управлінських рішень, виявлення резервів підвищення ефективності роботи організації.

Завданнями вивчення дисципліни «Стратегічне управління організаціями» є

- вивчення методології розробки стратегій підприємства;
- вибору стратегічних альтернатив;
- набуття навичок стратегічного мислення та практичного застосування методологічного апарату дисципліни;
- оволодіння навичками аналітичного обґрунтування, розв'язання стратегічних проблем в умовах невизначеності і високих темпів змін у зовнішньому середовищі.

Предметом вивчення дисципліни є теорія, методологія і методика стратегічного управління відтвореними й іншими процесами формування майбутнього кількісного та якісного стану організацій в середньостроковій і довгостроковій перспективі.

2. РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Дисципліна «*Стратегічне управління організаціям*», як обов'язкова компонента освітньої програми, забезпечує оволодіння студентами загальними та фаховими компетенціями і досягнення ними програмних результатів навчання за відповідною освітньо-професійною програмою:

«Менеджмент організацій» (ОС магістр)

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
---------------------------	----------------------	---

Загальні компетентності за освітньою програмою		
ЗК 1.	Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні	2
ЗК 2.	Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей)	8-13
ЗК 3.	Здатність використовувати інформаційні і комунікаційні технології.	1,2
ЗК 4.	Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.	1,2
ЗК 5.	Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).	9-14
ЗК 6.	Здатність генерувати нові ідеї (креативність).	9-14
ЗК 7.	Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу	9-14
Спеціальні компетентності за освітньою програмою		
СК 1.	Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, у тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.	1-5
СК 2.	Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.	6
СК 3.	Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту.	11
СК 4.	Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.	12,13
СК 5.	Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.	13,14
СК 6.	Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.	9-14
СК 9.	Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.	9-14
СК 10.	Здатність до управління організацією та її розвитком;	9-14
СК 11.	Здатність планувати та впроваджувати в діяльність організації зміни, сучасні технології управління, розробляти інноваційні проекти, організовувати систему контролю за їх результативністю	9-14
Програмні результати навчання за освітньою програмою		
1.	Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;	1, 6-8,10
2.	Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;	9-12
3.	Проектувати ефективні системи управління організаціями;	10-12
5.	Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;	3-12
6.	Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;	9-14
7.	Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;	3-10
9	Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;	5-14
10	Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;	10-12
11.	Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу;	9
12.	Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);	10
13.	Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації;	11,13,14
14.	Вміти управляти інноваційною, комерційною, маркетинговою діяльністю та розробляти програми розвитку організації	14

3. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції.

Потреба в стратегії для раціонального господарювання на підприємстві; проблеми з розробкою стратегій на вітчизняних підприємствах; походження і зміст категорії «стратегія»; стратегія в економічній науці; широке і вузьке трактування стратегії; стратегія в менеджменті підприємницьких організацій; стратегія підприємства в контексті його економічної політики; економічна політика при розробці і реалізації стратегії підприємства, її процедури; трактування стратегії підприємства в економічній науці; філософська і організаційно-управлінська сутність стратегії підприємства; стратегія як результат; стратегія як процес; стратегія як засіб; аспекти стратегії підприємства; комплексність стратегії; загальні концепції трактування стратегії підприємства; еволюція концепції стратегії підприємства; сучасна концепція стратегії підприємства; відмінності між концепціями стратегії підприємства. Стратегічне бачення і стратегія підприємства.

Список рекомендованих джерел

- *основний*: 3,4,8
- *додатковий*: 12-15
- *Інтернет-ресурси*: 19

Тема 2. Визначення місії та цілей підприємства.

Місія і кредо підприємницької організації; місія і стратегічне бачення; зміст місії підприємства; зміст стратегічного бачення; основні елементи місії; фактори розробки місії; принципи формулювання місії підприємства; визначення ринкової бізнес-ніші, як процедурний елемент формування стратегічної місії підприємства; матриці Абелла і Цвіккі цілі функціонування підприємства; аспекти мети; встановлення загальної (головної) мети організації; деталізація мети; склад мети; система цілей підприємства; стратегічні цілі підприємства та правила (принципи) їх визначення; глобальні і локальні цілі; основні етапи процесу визначення цілей; вимоги, яким повинні відповідати правильно сформульовані цілі; декомпозиція головної мети підприємства; побудова ієрархії цілей («дерева цілей»); встановлення індивідуальних цілей та завдань.

Список рекомендованих джерел

- *основний*: 3,4,8
- *додатковий*: 12-16
- *Інтернет-ресурси*: 19

Тема 3. Стратегічний аналіз підприємства. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства.

Основні питання стратегії підприємства; необхідність аналізу та оцінки середовища підприємства; оточення функціонування підприємства; види оточення; макросередовище, безпосереднє оточення і внутрішнє середовище; конкретні фактори середовища; методологія аналізу зовнішнього середовища підприємства; проблематика, етапи, процедури зовнішнього аналізу;

стратегічне позиціонування фірми в зовнішньому середовищі; поняття стратегічної зони господарювання (СЗГ); проблема виділення сегменту оточення підприємства; параметри та алгоритм виділення СЗГ підприємства; аналіз привабливості СЗГ для підприємства; проведення SWOT-аналізу і виділення факторів можливостей і загроз; матриця можливостей і матриця загроз; визначення та оцінювання важливості факторів зовнішнього середовища за методом складання профілю середовища; привабливість СЗГ – методи і показники оцінки; однофакторні та багатокритеріальні підходи до оцінки привабливості зовнішнього середовища; фактори зростання попиту і зміни рентабельності в СЗГ фірми.

Тема 4. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства в стратегічному контексті; структуризація внутрішнього середовища підприємства; стратегічний потенціал підприємства; склад потенціалу підприємства; підходи до аналізу потенціалу підприємства; призначення, зміст і аспекти аналізу потенціалу підприємства; об'єкти і предмет внутрішнього аналізу; позиції аналізу; використання даних внутрішнього аналізу; визначення сильних та слабких сторін підприємства; фактори формування сильних і слабких сторін підприємства; оцінка стратегічного потенціалу підприємства; методика і рівні оцінки стратегічного потенціалу підприємства; конкурентний статус підприємства; підходи та методики до визначення (оцінки) конкурентного статусу підприємства; комплексний показник конкурентного статусу підприємства; визначення відносних інвестиційних позицій (відносного рівня стратегічних інвестицій) фірми в обраних СЗГ; оцінка майбутньої ефективності діючої стратегії фірми в СЗГ; оцінка комплексного показника відносного рівня потенціалу (мобілізаційних можливостей) підприємства щодо СЗГ; оцінка середовища підприємства за методом SWOT-аналізу; методологія побудови та використання матриці SWOT; типові позиції (характеристики) історії, стану, оточення і перспектив бізнесу фірми з точки зору формування ними потенційних внутрішніх сильних сторін (внутрішніх можливостей, потенціалу) і слабких сторін фірми в майбутньому.

Тема 5. Формування і вибір стратегії підприємства. Стратегії бізнесу підприємства.

Поняття стратегії бізнесу підприємства; підходи до формування стратегії окремої бізнес-одиниці; специфіка бізнес-стратегії; стратегічна зона господарювання (СЗГ) і стратегічний господарський центр (СГЦ), як об'єкти і суб'єкти розробки бізнес-стратегії підприємства; стратегічний господарський підрозділ (СГП) як рівень розробки стратегії бізнесу; алгоритм розробки бізнес-стратегії; класифікації стратегій бізнесу підприємства; конкурентні бізнес-стратегії: стратегія мінімізації витрат, стратегія диференціації, стратегія фокусування; характеристика конкурентних бізнес-стратегій за Томпсоном-Стріклендом; стратегія створення інноваційної цінності; стратегії виділені за рівнем глобалізації (диференціації) бізнесу: вузької спеціалізації, диверсифікації в межах окремих видів бізнесу; стратегії виділені за конкурентною позицією в бізнесі: лідера, претендента,

наслідування, новачка в галузі; стратегії, виділені за напрямком розвитку окремого бізнесу підприємства: стабілізації, зростання (позитивного розвитку), скорочення, ліквідації; типові стратегії бізнесу, їх цільове призначення і типові ситуації застосування.

Список рекомендованих джерел

- *основний*: 3,4,8
- *додатковий*: 11-15
- *Інтернет-ресурси*: 18

Тема 6. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

Диверсифікація діяльності підприємства; аспекти (напрямки) диверсифікації; цілі диверсифікації; доцільність і можливість диверсифікації діяльності підприємства; сценарії диверсифікації; концентрична диверсифікація; горизонтальна диверсифікація; конгломеративна диверсифікація; вертикальна диверсифікація; стратегії диверсифікації підприємства; фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікації; стратегії горизонтальної диверсифікації; стратегії вертикальної диверсифікації; типові стратегії диверсифікації, їх цільове призначення і типові ситуації застосування.

Список рекомендованих джерел

- *основний*: 3,4,8
- *додатковий*: 11-15
- *Інтернет-ресурси*: 18-21

Тема 7. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства.

Типи розвитку підприємства; зовнішній розвиток підприємства; цілі зовнішнього розвитку; інтеграція підприємства; сценарії зовнішнього розвитку підприємства; зворотна і пряма вертикальна інтеграція; горизонтальна інтеграція; діагональна інтеграція; стратегія горизонтальної інтеграції; стратегії вертикальної інтеграції; стратегія діагональної інтеграції; стратегії інтернаціоналізації; порядок (алгоритм) формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства; типові стратегії зовнішнього розвитку підприємства, їх цільове призначення і типові ситуації застосування.

Список рекомендованих джерел

- *основний*: 3,4,8
- *додатковий*: 11-15
- *Інтернет-ресурси*: 18-21

Тема 8. Корпоративна стратегія підприємства.

Корпоративна стратегія; стратегічний набір підприємства; стратегічна прогалина; складові корпоративної стратегії; складові стратегічного набору; загальні стратегії; загальні конкурентні стратегії; продуктово-ринкові стратегії (стратегії бізнес-напрямків); функціональні стратегії; ресурсні стратегії; типи корпоративних стратегій; стратегії стабілізації; стратегії

виживання; стратегії зростання; стратегії скорочення; стратегії ліквідації; комбіновані стратегії; портфельний аналіз як метод формування корпоративної стратегії; мета портфельного аналізу; зміст портфельного аналізу; завдання портфельного аналізу; алгоритм портфельного аналізу.

Список рекомендованих джерел

- *основний*: 3,4,8
- *додатковий*: 11-15
- *Інтернет-ресурси*: 18-21

Тема 9. Методи формування стратегії розвитку підприємства.

Алгоритм методики вироблення стратегії підприємства; різниця методів формування стратегій для диверсифікованих та монопрофільних підприємств; методи діагностики і стратегічного аналізу окремого бізнесу підприємства (бізнес-рівень); ланцюжок цінностей; модель накопиченого досвіду; модель життєвого циклу продукту, попиту, технології; матриця «продукт-ринок» І. Ансоффа; матриця Д. Абея; модель М. Портера (матриця конкурентної переваги); діагностика і стратегічний аналіз агрегованих та диверсифікованих фірм; матричні методи побудови стратегії; загальний алгоритм «портфельної» діагностики; методи перспективного фінансового аналізу; побудова і використання матриці БКГ; побудова і використання матриці МакКінсі; використання інших методів обґрунтування стратегії підприємства.

Список рекомендованих джерел

- *основний*: 3,4,8
- *додатковий*: 11-15
- *Інтернет-ресурси*: 18-21

Тема 10. Стратегічний потенціал підприємства Генерування стратегій та умови їх реалізації

Поняття стратегічних альтернатив; базові стратегічні альтернативи; конкурентні стратегічні альтернативи; стратегічні альтернативи розвитку бізнесу підприємства; стратегії інтенсивного, концентрованого (обмеженого) зростання (розвитку); стратегії інтегрованого зростання (розвитку); стратегії диверсифікованого зростання (розвитку); стратегії скорочення; стратегії стабілізації; стратегії реструктуризації; стратегічні альтернативи залежно від ролі та місця фірми та її конкурентів на ринку; стратегічні альтернативи залежно від умов діяльності (середовища) та ресурсних можливостей підприємств; вибір стратегічного напрямку діяльності (розвитку) підприємства; оцінка стратегічних альтернатив; вибір загальної стратегії (загального стратегічного спрямування розвитку) фірми.

Список рекомендованих джерел

- *основний*: 3,4,8
- *додатковий*: 11-15
- *Інтернет-ресурси*: 18-21

Тема 11. Декомпонування корпоративної стратегії.

Поняття декомпозиції стратегії підприємства; декомпозиція і синтез корпоративної стратегії; підходи декомпозиції корпоративної стратегії; функціональна декомпозиція корпоративної стратегії; декомпозиція за підходом виділення провідної ключової стратегії підсистеми; декомпозиція корпоративної стратегії з застосуванням «дерева структури та стратегічних альтернатив»; дерево структури і варіантів (альтернатив) товарно-ринкової стратегії; дерево структури і альтернативних рішень ресурсної стратегії; дерево структури і варіантів рішень щодо технологічної стратегії; дерево структури і варіантів фінансово-інвестиційної стратегії; дерево варіантів соціальної (кадрової) стратегії; структура рішень (стратегічних альтернатив) інтеграційної стратегії; дерево типів і варіантів управлінської стратегії.

Список рекомендованих джерел

- *основний*: 3,4,8 -10
- *додатковий*: 11-15
- *Інтернет-ресурси*: 18-21

Тема 12. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства.

Функціональний рівень підприємства та його аспекти (підрозділи); функціональна стратегія як рішення щодо вибору методів забезпечення стратегічних планів діяльності та розвитку підприємства на його функціональному рівні; місце функціональних стратегій в стратегічному наборі (СН) підприємства та їх взаємозв'язок з іншими елементами СН; сфери прийняття стратегічних рішень в межах забезпечуючих аспектів (підрозділів) функціонування підприємства; місце функціональних стратегій в алгоритмі створення комплексної стратегії підприємницької організації, інтерпретованої як система бізнесів; види стратегій забезпечення: функціональні та ресурсні стратегії; призначення функціональної та ресурсної стратегій; рівні розробки функціональних стратегій; роль функціональної стратегії для підприємства; особливості функціональних стратегій; класифікація функціональних стратегій підприємства; проблематика функціональних стратегій; ресурсні стратегії; види та зміст і типових функціональних стратегій: маркетингу; виробництва; технологічної; фінансів; інвестицій; кадрів; зовнішньо-економічної діяльності; соціальної; екологічної; організаційних перетворень; управління; запобігання банкрутству та інших.

Список рекомендованих джерел

- *основний*: 1-3,4,8 -10
- *додатковий*: 11-17
- *Інтернет-ресурси*: 18-21

Тема 13. Підсистеми забезпечення стратегічного управління

Типові функціональні сфери діяльності сучасного підприємства; економічна

стратегія підприємства у його функціональному контексті; декомпозиція стратегії підприємства за функціональною ознакою; аспекти, компоненти (фактори) типових функціональних сфер діяльності підприємства; проблематика стратегічних рішень по окремим аспектам функціонування (функціональним аспектам) підприємства: маркетинг, виробництво, технології, фінанси, інвестиції, кадри, управління; алгоритм формування функціональних стратегій.

Список рекомендованих джерел

- *основний*: 1-3,4,8 -10
- *додатковий*: 11-17
- *Інтернет-ресурси*: 18-21

Тема 14. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.

Сучасний стан національної економіки; розповсюдження практики стратегічного менеджменту в Україні; відношення керівництва підприємств до запровадження стратегічного менеджменту; вплив стратегічного менеджменту на діяльність підприємств; причини низького рівня запровадження стратегічного управління; засади і підходи до стратегічного управління на вітчизняних підприємствах; досвід і спрямування менеджменту підприємств в зарубіжних країнах; особливості стратегічної проблематики українських підприємств; доцільність формування стратегії та запровадження стратегічного управління в практику підприємств; проблеми запровадження системи стратегічного менеджменту; рекомендовані еталонні напрямки розвитку вітчизняних підприємств в умовах стабілізації національної економіки; організація процесу вибору адекватної стратегії; врахування характеру галузі та специфіки ситуації при обранні стратегій; способи реалізації стратегії; стратегії інноваційної цінності.

Список рекомендованих джерел

- *основний*: 1-3,4,8 -10
- *додатковий*: 11-17
- *Інтернет-ресурси*: 18-21

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основний

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003р., № 436-IV //Відомості Верховної Ради - № 18.
2. Цивільний кодекс України від 16.01.2003р., № 435-IV // Відомості Верховної Ради — № 18.
3. Бай С.І. Менеджмент організації. Практикум. - К.: КНТЕУ, 2003.
4. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. –396с.Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник. - М.: Финпресс, 2000.

5. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч.посіб. 2-ге вид., стереотип. – Львів: «Новий світ - 2000», 2006 -388с.
6. Мошек Г'.С. Менеджмент підприємства. Підручник. - К.: КНТЕУ, 2003.
7. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. - Тернопіль: Карт-бланш, 2003.
8. Смолін І. Стратегічне планування розвитку організації, монографія. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. - 345 с
9. Федулова Л.П. Менеджмент організації. Підручник. - К., 2003
10. Хміль Ф.І. Менеджмент організації. Практикум. — Львів: Магнолія-плюс, 2004

Додатковий

11. Головка Т. В. Стратегічний аналіз - Навчальний посібник URL: <http://libcollege.com/book/47-strategichnij-analiznavchalnij-posibnik-golovko-t-v.html>
12. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент - Бібліотека українських підручників. URL: http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/strategichniy_menedzhment_-_kindratska_gi
13. Лекції з стратегічного менеджменту URL: <http://www.twirpx.com/file/135456/>
14. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент - Бібліотека українських підручників. URL: http://pidruchniki.ws/14160117/menedzhment/strategichniy_menedzhment_-_osovska_gv
15. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с. URL: <http://www.twirpx.com/file/173996/>
16. Краснокутська Н.С. К 12 Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – 460 с.
URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162863221.pdf>
17. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія / Тетяна Іванівна Ткаченко. - 2-ге вид., випр. та доповн. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. - 463 с

Інтернет джерела

18. Блонська В.І. Вдосконалення методики аналізу стратегічного потенціалу підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/20_1/171_Blonska_20_1.pdf
19. Інтернет портал для управлінців. URL: www.management.com.ua
20. Видання для професійних консультантів. [Електронний ресурс]. - Режим URL: www.consulting.ru
21. ІТ-газета: Компютерний тиждень. URL:www.pcweek.com