

Український державний університет залізничного транспорту

Затверджено  
рішенням вченої ради економічного  
факультету  
прот. №   1   від   02.09.2024  

Рекомендовано  
на засіданні кафедри  
економіки та управління виробничим і  
комерційним бізнесом  
прот. №   1   від   02.09.2024  

## СИЛАБУС З ДИСЦИПЛІНИ

# МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1 сем. 2024-2025 н.р.

Аспіранти

Лекції: за розкладом

Практики: за розкладом

Освітньо-науковий рівень третій (доктор філософії)

галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

спеціальність 051 Економіка

Час та аудиторія проведення занять: Згідно розкладу

1. Команда викладачів:

Лектор:

Токмакова Ірина Василівна (доктор економічних наук, професор),

Контакти: +38 (057) 730-10-96, e-mail: [tokmakova\\_iv@kart.edu.ua](mailto:tokmakova_iv@kart.edu.ua), [it.tokm@ukr.net](mailto:it.tokm@ukr.net)

Години прийому та консультації: кожен понеділок з 12.40-14.00

Розміщення кафедри: місто Харків, майдан Фейербаха, 7, 3 корпус, 5 поверх,  
505 аудиторія.

Веб сторінка курсу: <http://do.kart.edu.ua/>

Додаткові інформаційні матеріали: <http://metod.kart.edu.ua>

Харків – 2024



# МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1 сем. 2024-2025 н.р.

Аспіранти

Лекції: за розкладом

Практики: за розкладом

## Команда викладачів:

**Лектор:** Токмакова Ірина Василівна

**Контакти:** +38 (057) 730-10-96, e-mail: tokmakova\_iv@kart.edu.ua, it.tokm@ukr.net

**Години прийому та консультацій:** 12.40-14.00 понеділок

В умовах динамізму і невизначеності зовнішнього середовища, що ведуть до зміни рівноважної стійкості соціально-економічних систем і значно ускладнюють процес вибору траєкторії їх розвитку, методи стратегічного управління визнаються в усьому світі найбільш адекватними сучасним умовам процедурами управління, а їх використання є базисом формування обґрунтованих та якісних управлінських рішень, що орієнтовані на забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Сучасна методологія стратегічного управління використовує для обґрунтування стратегій всю сукупність системного, комплексного, ситуаційного, функціонального, адміністративного і поведінкового підходів і передбачає застосування широкого набору аналітичних методів, інструментів і технологій, що враховують фактор часу та специфіку середовища бізнесу, обумовлену різним рівнем розвитку її складових. Це висуває нові нетрадиційні вимоги до якостей управлінців усіх рівнів, націлює на формування особистості з креативним типом мислення, ініціативою, самостійністю і оригінальністю у прийнятті рішень.

Мета курсу полягає у засвоєнні знань з методики і техніки аналітичних досліджень для обґрунтування стратегічних управлінських рішень та виявлення резервів підвищення ефективності виробництва і забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання різних рівнів економіки. Завданням вивчення дисципліни є: закладення основ знань теоретико-методологічних аспектів та навичок практичного застосування прийомів і методів формулювання стратегій, розробки стратегічних планів, проєктів і

програм; створення системи стратегічного управління та забезпечення її ефективного функціонування у динамічному ринковому середовищі, використовуючи методи стратегічного аналізу; ознайомлення з вітчизняним і зарубіжним досвідом застосування стратегічного аналізу.

## **Курс має на меті сформувати та розвинути наступні компетентності аспірантів:**

**1. Ціннісно-смыслову компетентність** (здатність системно мислити через усвідомлення місця кожного підрозділу у системі організації, місця організації у системі ринку, ринку – у глобалізованій економіці; здатність об'єктивно оцінювати ситуацію, у т.ч. з можливим врахуванням різноманітних сценаріїв подальшого розвитку; здатність);

**2. Загальнокультурну компетентність** (здатність розвивати свій загальнокультурний і професійний рівень і самостійно освоювати нові методи дослідження, здатність самостійно набувати і використовувати нові знання та вміння);

**3. Навчально-пізнавальну компетентність:** (здатність використовувати кількісні і якісні методи стратегічного управління для проведення прикладних досліджень і управління бізнес-процесами, готувати аналітичні матеріали за результатами їх застосування, володіння методами економічного і стратегічного аналізу поведінки економічних агентів і ринків у глобальному середовищі; здатність проводити критичний аналіз, узагальнювати результати наукових досліджень, формулювати та обґрунтовувати висновки і пропозиції щодо розвитку концептуальних і методологічних знань у галузі економіки);

**4. Інформаційну компетентність** (розвиток вмінь до самостійного пошуку, аналізу, структурування та відбору потрібної інформації, здатність використовувати інформаційно-комунікаційні засоби для реалізації процесів стратегічного управління);

**5. Комунікативну компетентність** (розвиток у аспіранта навичок роботи в команді і кваліфікованого ведення дискусій при обговоренні і вирішенні проблемних завдань обґрунтування стратегічних рішень);

**6. Компетентність особистісного самовдосконалення** (здатність усвідомлювати свою позицію з того чи іншого питання; вміння знаходити нові ідеї й аналізувати події та їх критично оцінювати, уміти відображати результати наукових досліджень у наукових статтях, опублікованих як у фахових вітчизняних виданнях, так і у виданнях, які входять до міжнародних наукометричних баз).

### **Заплановані загальні компетентності (ЗК), фахові компетентності (СК) та результат навчання (РН):**

ЗК 01 Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу

ЗК 02 Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел

ЗК 04 Здатність генерувати нові ідеї (креативність)

ЗК 05 Здатність розв'язувати комплексні проблеми економіки на основі системного наукового світогляду та загального культурного кругозору із дотриманням принципів професійної етики та академічної доброчесності

СК 01 Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання в економіці та дотичних до неї міждисциплінарних напрямках і можуть бути опубліковані у провідних наукових виданнях з економіки та суміжних галузей.

СК 03 Здатність використовувати сучасні методології, методи та інструменти емпіричних і теоретичних досліджень у сфері економіки, методи комп'ютерного

моделювання, сучасні цифрові технології, бази даних та інші електронні ресурси, спеціалізоване програмне забезпечення у науковій та науковопедагогічній діяльності

СК 05 Здатність виявляти, поглиблено аналізувати та вирішувати проблеми дослідницького характеру у сфері економіки з врахуванням економічних ризиків та можливих соціально-економічних наслідків, оцінювати та забезпечувати якість виконуваних досліджень, у тому числі з питань європейської та євроатлантичної інтеграції.

СК 06 Здатність обґрунтовувати та готувати економічні рішення на основі розуміння закономірностей розвитку соціально-економічних систем і процесів із застосуванням математичних методів та моделей

СК 07 Здатність ініціювати, розробляти і реалізовувати комплексні наукові проєкти в економіці та дотичні до неї міждисциплінарні підходи, проявляти лідерство та відповідальність при їх реалізації; комерціалізувати результати наукових досліджень та забезпечувати дотримання прав інтелектуальної власності.

РН03. Розробляти та досліджувати фундаментальні та прикладні моделі соціально-економічних процесів і систем, ефективно використовувати їх для отримання нових знань та/або створення інноваційних продуктів у економіці та дотичних міждисциплінарних напрямках.

РН04. Застосовувати сучасні інструменти і технології пошуку, оброблення та аналізу інформації, зокрема, статистичні методи аналізу великих масивів даних та/або складної структури, спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи.

РН09. Формулювати і перевіряти гіпотези; використовувати для обґрунтування висновків належні докази, зокрема, результати теоретичного аналізу, емпіричних досліджень і математичного та/або комп'ютерного моделювання, наявні літературні дані

## **Чому ви маєте обрати цей курс?**

У сучасних реаліях нестабільності розвитку економіки вкрай актуальною стає проблема стратегічного управління. Непідготовленість керівників різного рівня до прийняття обґрунтованих, зважених і продуманих стратегічних рішень є одним з головних факторів таких деструктивних процесів, як нестійкість господарських зв'язків, невиконання договірних зобов'язань, взаємні неплатежі, зниження інвестиційної активності, уповільнення темпів інноваційної діяльності й науково-технічного прогресу в народному господарстві, стагнації промислового виробництва.

Вивчення даного курсу орієнтовано на вміння самостійно отримувати знання в області стратегічного аналізу, оволодіння основними методами стратегічного аналізу і основами розробки процедур стратегічного аналізу; вивчення інструментарію стратегічного аналізу макро- і мікрооточення, а також внутрішнього потенціалу; знання інструментів стратегічного аналізу ринкового середовища; самостійне і творче використання знань і отримання практичних навичок в процесі прийняття ефективних управлінських рішень у сфері стратегічного планування, прогнозування та управління.

Якщо вас цікавить застосування найефективніших технологій стратегічного управління соціально-економічними системами різних рівнів економіки з метою забезпечення їх конкурентостійкості та сталого розвитку, тоді вам просто обов'язково йти на цей курс!

Від здобувачів очікується: базове розуміння економіки, а також обізнаність в питаннях менеджменту і економічного аналізу.

Викладач і його колеги будуть готові надати будь-яку допомогу з деякими з найбільш складних аспектів курсу по електронній пошті, на форумі і особисто у робочий час.

## Організація навчання

Цей курс дає аспірантам глибоке розуміння методів стратегічного управління соціально-економічними системами.

Кількість кредитів ECTS – 6.

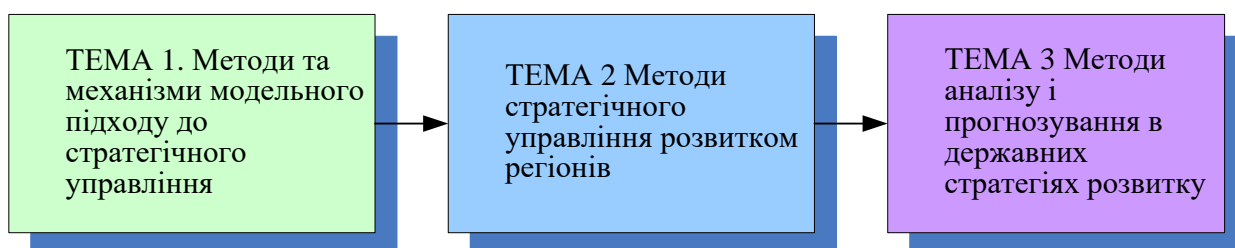
Лекції – 6 годин.

Практики – 30 годин.

Самостійна робота – 114 годин.

Курс супроводжується текстовим матеріалом і презентаціями. Аспіранти матимуть можливість застосовувати отримані знання та вирішувати практичні завдання протягом обговорень в аудиторії та розробки індивідуальних завдань.

## Теми курсу Методи стратегічного управління



### Методи стратегічного управління / схема курсу

<b>Поміркуй</b>	Лекції	<b>Виконай</b>
	Запрошені лектори	
	Довідковий матеріал	
	Презентації	
	Обговорення в аудиторії	
	Групові завдання	
	Індивідуальні консультації	
	Залік	

Семінарські заняття курсу передбачають виконання завдань і вирішення проблемних практичних ситуацій та презентацію індивідуальних завдань. Виконання завдання супроводжується зануренням у суміжні дисципліни, що доповнюють теми, та формує у студента інформаційну та комунікативну компетентності.

## Ресурси курсу

Інформація про курс розміщена на сайті Університету (<http://kart.edu.ua>), включаючи навчальний план, лекційні матеріали, презентації, завдання та правила оцінювання курсу)

Додатковий матеріал та посилання на електронні ресурси доступні на сайті Університету у розділі «дистанційне навчання» поряд із питаннями, над якими необхідно поміркувати під час підготовки для обговорення в аудиторії. Необхідна підготовка повинна бути завершена до початку лекційного або практичного заняття.

## Лекції та практичні заняття

Список основних лекцій курсу наведений нижче. Пильуйте за змінами у розкладі.

Тиждень	Кількість годин	Тема лекції	Кількість годин	Тема практичних, семінарських та лабораторних занять
	2	Лекц.№1. Методи та механізми модельного підходу до стратегічного управління	2	ПР-1 Методи аналізу стану соціально-економічних систем
	2	Лекц.№2. Методи стратегічного управління розвитком регіонів	2	ПР-2 Методи портфельного аналізу
	2	Лекц.№3. Методи аналізу і прогнозування в державних стратегіях розвитку	2	ПР-3 Методи стратегічного планування
			2	ПР-4 Методи розробки ситуаційних умов стратегій
			2	ПР-5 Методи управління реалізацією стратегій
			2	ПР-6 Методи аналізу чинників та передумов розвитку регіонів
			2	ПР-7 Методи ідентифікації місії та цілей розвитку регіонів
			2	ПР-8 Методи оцінки економічного потенціалу розвитку регіонів
			2	ПР-9 Методи прогнозування розвитку регіонів
			2	ПР-10 Методи оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку регіонів
			2	ПР-11 Ситуаційний аналіз чинників розвитку
			2	ПР-12 Методи макроекономічного прогнозування
			2	ПР-13 Матричний балансовий метод
			2	ПР-14 Програмно-цільовий метод
			2	ПР-15 Методи оцінки ефективності реалізації державних стратегій розвитку
	2	Диференційний залік		

## Правила оцінювання

При заповненні заліково-екзаменаційної відомості та залікової книжки (індивідуального навчального плану) аспіранта, оцінка, виставлена за 100-бальною шкалою, повинна бути переведена до національної шкали (5, 4, 3,) та шкали ECTS (A, B, C, D, E)

Визначення назви за державною шкалою(оцінка)	Визначення назви за шкалою ECTS	За 100 бальною шкалою	ECTS оцінка
ВІДМІННО – 5	<b>Відмінно</b> – відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	90-100	A
ДОБРЕ – 4	<b>Дуже добре</b> – вище середнього рівня з кількома помилками	82-89	B
	<b>Добре</b> – в загальному правильна робота з певною кількістю грубих помилок	75-81	C
ЗАДОВІЛЬНО - 3	<b>Задовільно</b> - непогано, але зі значною кількістю недоліків	69-74	D
	<b>Достатньо</b> – виконання задовольняє мінімальні критерії	60-68	E
НЕЗАДОВІЛЬНО - 2	<b>Незадовільно</b> – потрібно попрацювати перед тим як отримати залік (без повторного вивчення модуля)	35-59	FX
	<b>Незадовільно</b> - необхідна серйозна подальша робота (повторне вивчення модуля)	<35	F

#### Завдання на самостійну роботу:

- Аспірантам пропонується обрати один з варіантів тем для виконання індивідуального завдання у вигляді реферату і електронної презентації впродовж семестру. За вчасне та вірне виконання завдання нараховується **50 балів**. За вчасне та частково вірне виконання – від 35 до 15 балів. За невиконане завдання бали не нараховуються..
- Аспіранти мають прорецензувати одну роботу іншого студента або групи впродовж семестру очно та висловити свої критичні зауваження.

#### Теми самостійної роботи

№ з/п	Назва теми
1	Системи стратегічного вимірювання.
2	Роль системи стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом
3	Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC
4	Система показників відповідальності (Accountability Scorecard – ASC).
5	Модель ділової переваги (BEM) та піраміда результативності МакНейра
6	Методи колективної роботи у стратегічному аналізі
7	Методи прогнозування управлінських рішень
8	Методи прогнозування виробничих ресурсів

#### Індивідуальні завдання

В якості індивідуальних завдань передбачено підготовка реферату та електронної презентації за наступними темами:

- 1 Стратегічний аналіз середовища підприємства та цілевизначення
- 2 Портфельний аналіз, його призначення та методи



3 Конкурентний аналіз і загальноконкурентні стратегії. Аналіз конкурентних переваг.

4 Аналіз конкурентної позиції підприємства

5 Аналіз умов реалізації стратегії

6 Стратегічний аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства та його потенціалу

7 Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства

8 Стратегічний аналіз показників фінансової звітності, їх моделювання

9 Аналіз інвестиційної стратегії підприємства

10 Використання ЕОМ у стратегічному аналізі

11 Методи визначення прогнозованого обсягу виробництва.

12 Метод GAP (стратегічного розриву або стратегічної прогалини): сутність методу, варіанти застосування, етапи застосування, приклади, кроки для заповнення розриву.

13 Модель PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy) — “Вплив маркетингової стратегії на прибуток” — основа стратегічного аналізу, емпірична основа рекомендацій портфельного аналізу. Теоретичні посилення формування бази даних PIMS, її висновки і рекомендації.

14 Модель життєвого циклу — модель аналізу діяльності підприємства, товару, ринку, галузі тощо. Значення та сутність цієї моделі для формування стратегій. Графічна інтерпретація методу.

Крива масштабу, або ефект масштабу, — одна з основних теоретичних передумов стратегічного планування. Позитивні та негативні ефекти масштабу, їх джерела, сфери застосування моделі, її переваги і недоліки

#### Семінарські заняття:

Оцінюються за виконання завдань і ступінь залученості до вирішення ділової ситуації.  
**Максимальна сума становить 50 балів.**

#### Залік:

- Аспірант отримує залік шляхом накопичення балів за відвідування лекцій, виконання практичних завдань й відповідей на залікові питання.

### **Викладач:**

**Токмакова Ірина Василівна** (<http://www.kart.edu.ua/kafedra-euvkb-ua/kolectuv-kafedru-euvkb-ua/tokmanova-iv-ua>) – лектор з питань методів стратегічного управління УкрДУЗТ. Отримала ступінь д.е.н. за спеціальністю 08.00.03 – «Економіка та управління національним господарством» в УкрДУЗТ у 2016 році. Напрямки наукової діяльності: забезпечення сталого розвитку підприємств промисловості та транспорту; інноваційний розвиток підприємств залізничного транспорту; соціальна відповідальність бізнесу, екологізація діяльності та ресурсозбереження на підприємствах.

### **Кодекс академічної доброчесності**

Порушення Кодексу академічної доброчесності Українського державного університету залізничного транспорту є серйозним порушенням, навіть якщо воно є ненавмисним. Кодекс доступний за посиланням:

<http://kart.edu.ua/documentu-zvo-ua>



Зокрема, дотримання Кодексу академічної доброчесності УкрДУЗТ означає, що вся робота на іспитах та заліках має виконуватися індивідуально. Під час виконання самостійної роботи студенти можуть консультуватися з викладачами та з іншими студентами, але повинні самостійно розв'язувати завдання, керуючись власними знаннями, уміннями та навичками. Посилання на всі ресурси та джерела (наприклад, у звітах, самостійних роботах чи презентаціях) повинні бути чітко визначені та оформлені належним чином. У разі спільної роботи з іншими студентами над виконанням індивідуальних завдань, ви повинні зазначити ступінь їх залученості до роботи.

## **Інтеграція аспірантів із обмеженими можливостями**

Вища освіта є провідним чинником підвищення соціального статусу, досягнення духовної, матеріальної незалежності і соціалізації молоді з обмеженими функціональними можливостями й відображає стан розвитку демократичних процесів і гуманізації суспільства.

Для інтеграції аспірантів із обмеженими можливостями в освітній процес Українського державного університету залізничного транспорту створена система дистанційного навчання на основі сучасних педагогічних, інформаційних, телекомунікаційних технологій.

Доступ до матеріалів дистанційного навчання з цього курсу можна знайти за посиланням: <http://do.kart.edu.ua/>

## **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

### **Основна**

1 Дикань В.Л. Стратегічне управління: навчальний посібник / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко — Харків: УкрДАЗТ, 2012. — 331 с.

2 Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. — К.: ЦУЛ, 2003. — 396 с.

3 Головка Т.В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібник для самот. вивч. дисц. / Т.В. Головка, С.В. Сагова / за ред. М.В.Кужельного. — К.: КНЕУ, 2002. —198 с.

4 Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів і аспірантів. — Тернопіль: ТНЕУ, 2009. — 635 с.

5 Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч.-метод. посібник для самот. вивч. дисц. . — К.: КНЕУ, 2001. — 232 с.

### **Допоміжна**

1 Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. — Х.: ХНАМГ, 2010. — 279 с.

2 Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посібник. Вид. 2-ге, доповнене. — Львів: «Новий світ - 2000», 2003. — 272 с.

3 Стратегічні цілі і моделі ефективної діяльності підприємства. Навч. посібник / Сіроштан Н. А., Потапов В. І., Білявцев Н. І. та ін.: За ред. С. У. Олійника. — Харків: ОКО, 1999. — 203 с.

4. Токмакова І.В., Шатохіна Д.А., Мельник С.В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2018. — № 64. —С. 283-291

5. Токмакова І.В., Войтов І.М, Паламарчук Т.О. Формування стратегічного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 66. С. 130-139.

#### **ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ В ІНТЕРНЕТІ**

1. <http://metod.kart.edu.ua/>
2. <http://www.houseofmcdonnell.com/konspekti-lekcz/148-upravlnnya-potenczalom-pdprimstva.html>.[http://www.uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-4/451889/](http://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-4/451889/)
3. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
4. <https://www.dcz.gov.ua/>
5. <https://www.stud.com.ua>
6. Нормативні акти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.nau.kiev.ua/](http://www.nau.kiev.ua/)