

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор Навчально-наукового
інституту міжнародних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина
Грига ІВАЦІУК



_____ 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. проректора з науково-
педагогічної роботи
Віктор ОСТРОВЕРХОВ



_____ 2023 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни «Стратегічний менеджмент» (англ. мовою)
ступінь вищої освіти «бакалавр»
галузь знань 07 Управління та адміністрування
спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійні програми «Міжнародний менеджмент»

Кафедра міжнародних економічних відносин

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практ. (семін.) (год.)	РС (год.)	Тренінг, КПЗ (год.)	Самост. робота студ. (год.)	Разом (год.)	Залік (сем.)	Екз. (сем.)
Денна	3	5	28	28	3	8	83	150	-	5

31.01.2023

Тернопіль – ЗУНУ

2023

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 073 Менеджмент, затвердженої Вченою радою ЗУНУ (протокол № 9 від 26.06.2021р.).

Робочу програму склав кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин Олексій ВОЙТЕНКО

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри міжнародних економічних відносин, протокол № 1 від 29.08.2023 р.

Завідувач кафедри,
доктор економічних наук,
професор



Роман ЗВАРИЧ

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності 073 «Менеджмент», протокол №1 від 31.08.2023р.

Голова групи забезпечення спеціальності
д.е.н., професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Гарант ОПП, проф.



Олена СОХАЦЬКА

СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«Стратегічний менеджмент»

1. Опис дисципліни «Стратегічний менеджмент»

Дисципліна – «Стратегічний менеджмент»	Галузь знань, спеціальність, СВО	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів – 5	Галузь знань (шифр) – 07 «Управління та адміністрування»	Статус дисципліни – обов'язкова Мова навчання – англійська
Кількість залікових модулів – 4	Спеціальність – 073 «Менеджмент»	Рік підготовки – 3 Семестр – 5
Кількість змістових модулів – 3	Ступінь вищої освіти – бакалавр	Лекції–28 год. Практичні заняття– 28 год.
Загальна кількість годин - 150		Індивідуальна робота – 3 год. Тренінг, КПЗ – 8 год. Самостійна робота – 83 год.
Тижневих годин – 10 год, з них аудиторних – 4 год.		Вид підсумкового контролю – екзамен

2. Мета і завдання дисципліни «Стратегічний менеджмент»

2.1. Мета вивчення дисципліни.

Метою вивчення нормативної дисципліни «Стратегічний менеджмент» є набуття знань щодо сутності стратегічного менеджменту, практичних навичок використання методик стратегічного аналізу, розроблення стратегій діяльності і засобів їх реалізації організаціями різних форм власності і масштабів діяльності, вміння використовувати необхідний інструментарій стратегічного менеджменту в конкретній ситуації при розробленні управлінських рішень.

2.2. Завдання вивчення дисципліни.

Основні завдання вивчення дисципліни формуються на основі структурування мети і включають:

- засвоєння методології та методів стратегічного менеджменту;
- отримання знань та вироблення практичних навичок аналізу, оцінки взаємозв'язку між ринковим попитом, діяльністю конкурентів, якістю їх продукції, з одного боку, та потребами і можливостями своєї компанії, її здатністю задовольнити потреби клієнтів, з іншого боку;
- формування навичок моделювання ситуації;
- знати теоретичні аспекти стратегічного менеджменту (основний понятійний апарат, характеристики явищ, процесів, відомі точки зору, проблеми і напрями розвитку теорії стратегічного менеджменту);
- розвиток інтелектуальних і творчих здібностей для виявлення необхідності змін в організації (на підприємстві) і прийняття рішень в умовах ризику;
- засвоєння методів розроблення стратегії на різних рівнях управління організаціями (підприємствами);
- вивчити зарубіжний досвід стратегічного менеджменту, досягнення кращих зарубіжних корпорацій у виробленні і реалізації різних варіантів стратегій;
- засвоїти сучасний інструментарій розроблення і впровадження стратегій діяльності на усіх рівнях управління підприємствами.
- аналізувати і оцінювати передовий зарубіжний досвід та адаптувати його до умов господарювання в Україні;
- вміти розпізнавати загрози для існування організації (підприємства) і адаптувати його до раптових змін;
- самостійно виконувати розрахунки, пов'язані з аналізом, оцінкою та обґрунтуванням конкретних управлінських рішень;
- виявляти проблемні ситуації на підприємствах, виробляти та оцінювати можливі варіанти усунення проблем.

2.3. Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни:

СК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК 6. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо

2.4. Передумови для вивчення дисципліни.

Передумовою вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» є вивчення таких дисциплін як «Мікроекономіка», «Іноземна мова», «Менеджмент», «Міжнародний менеджмент», «Операційний менеджмент міжнародних корпорацій», «Міжнародний маркетинг».

2.5. Результати навчання.

ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації

3. Програма навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент»

Змістовий модуль 1. Методологічні засади стратегічного менеджменту як основи прийняття стратегічних рішень

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; багатоелементності; збалансованості. Задачі стратегічного управління. Порівняльний аналіз стратегічного управління з іншими науковими підходами до управління підприємствами. Моделі стратегічного управління. Імовірні вигоди від застосування стратегічного управління в практичній діяльності підприємств. Причини зростання значущості стратегічного управління для підприємств у ринкових умовах господарювання. Досвід та проблеми використання теорії стратегічного управління в процесі розвитку українських підприємств в ринкових умовах господарювання.

Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства

Передумови 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 розвитку підприємства та стратегії його організаційного розвитку.

Стратегії управління ресурсами підприємства (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору.

Виробнича стратегія підприємства та їх класифікація за: розвитком виробництва, використання 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.

Тема 3. 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 формування 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 4. 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 з орієнтацією на стратегічний розвиток. Девіз та кредо підприємства. Класифікація стратегічних цілей. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.

Змістовий модуль 2. Стратегічний аналіз

Тема 5. 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 (КФУ) підприємства залежно від специфіки галузевого середовища.

Тема 6. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг

Поняття «стратегічний потенціал підприємства». Елементи стратегічного потенціалу та фактори впливу на його формування і розвиток.

Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Розриви між стратегічними цілями та потенціалом підприємства. Особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності.

Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. Ресурси та компетенції, як носії конкурентних переваг підприємства. 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 7. 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», «Shell» - DPM, моделі ADL та інших для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямків розвитку/дій на ринку.

Змістовий модуль 3. Стратегічний вибір та управління реалізацією стратегії

Тема 8. Види стратегічного управління

Девіантний та превентивний характер системи управління. Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації. Поняття «сильних» та «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 та інших країн світу в ринкових умовах господарювання.

Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації

Критерії вибору стратегічних альтернатив. Використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та ін.) 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 10. Взаємозв'язок життєвого циклу і стратегії організації (підприємства)

Поняття життєвого циклу організації (підприємства). Вплив масштабів діяльності і обраного сегменту ринку на вибір і обґрунтування стратегії.

Характеристика поля стратегій. Поняття стандартного і спеціалізованого бізнесу. Типи стратегій з урахуванням умов конкуренції та обсягів залучених ресурсів. Диференціація ринкових ніш компаній.

Віолентна (силова) стратегія як план дій компаній у сфері великомасштабного стандартизованого виробництва. Переваги і недоліки підприємств-гігантів.

Патієнтна (нішова) стратегія як типова для спеціалізованих підприємств (малих і середніх) з орієнтацією на виробництво особливої продукції для вузького кола споживачів. Конкурентні переваги вузької спеціалізації.

Комутантна (приспосовницька) стратегія як тип стратегічної поведінки при звичному бізнесі у місцевих (локальних) масштабах. Умови ефективної реалізації комутантної стратегії.

Експлерентна (піонерська) стратегія як засіб створення нових або радикального перетворення старих сегментів ринку. Умови ефективної реалізації експлерентної стратегії. Короткотерміновість використання. Необхідність перегляду за умови досягнення успіху.

Тема 11. Процес реалізації стратегії

Побудова ефективної організації. Вибір структури. Принцип первинності стратегії і вторинності структури. Визначення основних функцій. Оцінка залежності та взаємозв'язків стратегічно важливих функцій і підрозділів. Групування стратегічних підрозділів у основні організаційні блоки. Встановлення рівня централізації влади, розподіл повноважень. Координація діяльності підрозділів.

Типи організаційних структур управління: переваги і недоліки. Тенденції розвитку організаційних структур у світлі зміни природи організації. Стратегічна спрямованість організаційних структур управління (реакція на зміну умов зовнішнього середовища, децентралізація, гнучкість тощо).

Концентрація ресурсів на стратегічних завданнях. Роль бюджетів і програм у процесі реалізації стратегії. Основні завдання розміщення ресурсів.

Забезпечення загальної довіри до стратегічного плану. Мотивація підрозділів і працівників до виконання стратегічного плану. Створення ефективних мотиваційних систем.

Побудова корпоративної культури підтримки стратегії.

Розроблення внутрішніх адміністративних систем підтримки. Збір стратегічно важливої інформації (підхід MBWA). Стратегія та адміністративний вплив. Конструкція 7-S McKinsey.

Нормативно-правове, методичне та інформаційне забезпечення реалізації стратегії.

Тема 12. 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 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.

4. Структура залікового кредиту з дисципліни «Стратегічний менеджмент»

	Кількість годин				Самостійна робота	Контрольні заходи
	Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота	Тренінг, КПЗ		
Змістовий модуль 1. Методологічні засади стратегічного менеджменту як основи прийняття управлінських рішень						
Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління	2	2		4	7	Опитування
Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства	2	2			8	Опитування
Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства	4	4			7	Кейси, тести
Тема 4. Стратегічне планування	2	2			8	Тестові завдання
Змістовий модуль 2. Стратегічний аналіз						
Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішньогосередовища підприємства	2	2	1	2	7	Групові завдання
Тема 6. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг	2	2			7	Тести, кейси
Тема 7. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства	4	4	1		8	Тести, кейси
Змістовий модуль 3. Стратегічний вибір та управління реалізацією стратегії						
Тема 8. Види стратегічного управління	2	2		2	7	Опитування
Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації	2	2			7	Групові завдання
Тема 10. Взаємозв'язок життєвого циклу і стратегії організації (підприємства)	2	2	1		7	Кейси
Тема 11. Процес реалізації стратегії	2	2			7	Групові завдання
Тема 12. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві	2	2			7	Кейси
РАЗОМ:	28	28	3	8	83	

5. Тематика практичних занять

Практичне заняття №1.

Тема 1: Концептуальні засади теорії стратегічного управління

Мета: Ознайомитися із поняттям «стратегія підприємства, розглянути методологічні засади стратегічного менеджменту.

Питання для обговорення:

1. Предмет та об'єкт стратегічного управління підприємством;
2. Поняття «стратегія підприємства»;
3. Стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття;
4. Ключові гіпотези стратегічного управління;
5. Моделі стратегічного управління.

II блок:

- Розгляд ситуаційного завдання «Розвиток стратегічного процесу у операторів мобільного зв'язку Київстар і UMC».
- Розв'язування задач.

Практичне заняття №2.

Тема 2: Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства

Мета: Виокремити рівні прийняття стратегічних рішень та їх вплив на формування стратегії підприємства.

Питання для обговорення:

1. Передумови прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством;
2. Корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень;
3. Характерні риси стратегій підприємства;
4. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень.

II блок:

5. Розгляд ситуаційного завдання.
6. Розв'язування задач.

Практичне заняття №3, 4.

Тема 3: Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства

Мета: Виокремити етапи стратегічного управління та фактори, що впливають на вибір стратегічних альтернатив.

Питання для обговорення:

1. Основні етапи стратегічного управління;
2. Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством;

3. Класифікація стратегічних цілей;
4. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей. Формування системи стратегічних цілей і завдань;
5. Сутність та принципи планування стратегій;
6. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.

II блок:

Розгляд ситуаційного завдання.

Розв'язування задач.

Практичне заняття № 5.

Тема 4: Стратегічне планування

Мета: Ознайомитися з процесом стратегічного планування, основними принципами та підходами

Питання для обговорення:

1. Принципи та значення стратегічного планування;
2. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві;
3. Процес стратегічного планування;
4. Вибір місії та правила її формування.

II блок:

5. Розгляд ситуаційного завдання.

6. Розв'язування задач.

Практичне заняття № 6.

Тема 5: Стратегічний аналіз зовнішнього середовища

Мета: Визначення зовнішнього середовища організації, аналіз та прийняття рішень.

Питання для обговорення:

1. Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень;
2. Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства;
3. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємств виробничої та невиробничої сфер діяльності;
4. Стратегічний аналіз галузевого середовища підприємства.

II блок:

5. Розгляд ситуаційного завдання «Оцінювання конкурентного середовища Одеського нафтопереробного заводу».

6. Розв'язування задач.

Практичне заняття № 7.

Тема 6: Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг

Мета: Оцінювання конкурентного потенціалу підприємства, технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства.

Питання для обговорення:

1. Поняття «стратегічний потенціал підприємства»;
2. Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства;
3. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства;
4. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій підприємства;
5. Технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства.

II блок:

6. Розгляд ситуаційного завдання.
7. Розв'язування задач.

Практичне заняття №8, 9.

Тема 7: Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства

Мета: Здійснення стратегічної сегментації ринку та оцінювання стратегічної позиції підприємства для визначення напрямів розвитку.

Питання для обговорення:

1. Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки;
2. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ);
3. Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства. Визначення реальної та потенційної ємкості ринку;
4. Використання матриць «Бостонської консультативної групи», «МакКінзі», «Shell» - DPM, моделі ADL та інших для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямків розвитку/дій на ринку.

II блок:

- Розгляд ситуаційного завдання «Варіант поповнення портфеля».
- Розв'язування задач.

Практичне заняття №10.

Тема 8: Види стратегічного управління

Мета: Застосування стратегічного управління на основі гнучких екстрених рішень на підприємствах України та світу.

Питання для обговорення:

1. Девіантний та превентивний характер системи управління;
2. Інформаційні компоненти системи стратегічного управління;
3. Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін.
Управління на засадах гнучких екстрених рішень;
4. Застосування різновидів стратегічного управління підприємствами України та інших країн світу в ринкових умовах господарювання.

II блок:

5. Розгляд ситуаційного завдання.
6. Розв'язування задач.

Практичне заняття №11.

Тема 9: Генерування стратегій та умови їх реалізації

Мета: Використання матричних моделей у процесі генерування стратегій підприємства.

Питання для обговорення:

1. Використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та ін.) у процесі генерування стратегій підприємства;
2. Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування;
3. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом підприємства.

II блок:

Розгляд ситуаційного завдання.

Практичне заняття №12.

Тема 10: Взаємозв'язок життєвого циклу і стратегії організації(підприємства)

Мета: Виокремлення стадій життєвого циклу підприємства для вибору необхідної стратегії.

Питання для обговорення:

1. Поняття життєвого циклу організації (підприємства);
2. Характеристика поля стратегій;
3. Віолентна (силова) стратегія як план дій компаній у сфері великомасштабного стандартизованого виробництва;
4. Патієнтна (нішова) стратегія як типова для спеціалізованих підприємств (малих і середніх) з орієнтацією на виробництво особливої продукції для вузького кола споживачів;
5. Комутантна (пристосовницька) стратегія як тип стратегічної поведінки при звичному бізнесі у місцевих (локальних) масштабах;
6. Експлерентна (піонерська) стратегія як засіб створення нових або радикального перетворення старих сегментів ринку.

II блок:

Розгляд ситуаційного завдання.

Практичне заняття №13.

Тема 11: Процес реалізації стратегії

Мета: Пошук ефективної організаційної структури для реалізації стратегії організації.

Питання для обговорення:

1. Побудова ефективної організації. Вибір структури;
2. Типи організаційних структур управління: переваги і недоліки;
3. Розроблення внутрішніх адміністративних систем підтримки. Збір стратегічно важливої інформації (підхід MBWA). Стратегія та адміністративний вплив. Конструкція 7-S McKinsey;
4. Нормативно-правове, методичне та інформаційне забезпечення реалізації

стратегії.

II блок:

Розгляд ситуаційного завдання.

Практичне заняття №14.

Тема 12. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві

Мета: вміння застосовувати стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві.

1. Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства в ринкових умовах господарювання.
2. Методи оцінювання обраних підприємством стратегій.
3. Критерії та показники ефективності стратегій.
4. Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії.
5. Агенти змін, їх навички та основні завдання.

II блок:

Розгляд ситуаційного завдання.

6. Тренінг, комплексне практичне індивідуальне завдання

Організація та проведення тренінгу

Тема: Організувати сценарій проведення презентації формування стратегії міжнародної компанії.

Порядок проведення:

1. Обрати компанію, яка буде презентуватися.
2. Сформулювати місію, цілі, структуру, тип культури компанії.
3. Проаналізувати виклики та можливості для компанії в зовнішньому середовищі.
4. Оцінити галузеву структуру бізнесу.
5. Показати можливості для співпраці із партнерами по бізнесу.
6. Результати роботи представити у вигляді звіту.

Організація та проведення КППЗ

Індивідуальна робота передбачає створення умов і забезпечення можливостей для повної реалізації творчого потенціалу слухача у процесі вироблення і обґрунтування стратегії розвитку організації в умовах агресивного конкурентного середовища. Індивідуальна робота передбачає використання елементів науково-дослідницької діяльності, розвитку здібностей виконавця, формування нестандартного мислення та реалізації ситуаційного підходу при виявленні і розв'язанні управлінських проблем.

Порядок подання та захист КППЗ:

1. Завершене КППЗ подається у вигляді скріпленого (зшитого) зошита (реферату) з титульною сторінкою стандартного зразка і внутрішнім наповненням із зазначенням усіх позицій змісту завдання.

2. КППЗ подається викладачеві, який читає лекційний курс та приймає іспит, не пізніше ніж за 2 тижні до іспиту.
3. Оцінка за КППЗ виставляється на заключному практичному занятті.
4. Оцінка за КППЗ є обов'язковим компонентом іспитової оцінки і враховується при виведенні підсумкової оцінки з дисципліни.

Розробка стратегії діяльності організації (на прикладі конкретного підприємства, організації)

1. Загальна характеристика організації (підприємства):

- рік створення;
- форма власності;
- основні види діяльності;
- основні техніко-економічні показники.

2. Аналіз сфери бізнесу та її привабливості:

- розмір та потенціал росту ринку;
- вплив (сприятливий та несприятливий) основних рушійних сил;
- структура сфери бізнесу (наявність домінуючих компаній, кількість та розміри конкуруючих підприємств та організацій);
- потенціал для входження і виходу;
- потреби в капіталі;
- стабільність попиту;
- правові, політичні та соціальні впливи;
- технологія та інноваційні чинники;
- перспективні галузеві можливості та загрози;
- складність проблем, ступінь ризику.

3. Аналіз п'яти сил конкуренції:

3.1. Конкуренти:

- кількість конкурентів зростає (падає)?
- конкуренти стають більш рівними за розмірами чи диференціюються?
- попит на продукцію зростає (падає)?
- товари (послуги) сильно (слабо) диференційовані?
- умови конкуренції зручні для підприємства?
- інші характерні риси конкурентів (поведінка у ціновій політиці, особливості стратегії тощо).

3.2. Потенційні конкуренти:

- бар'єри входження (потреба капіталу, лояльність покупців, доступ до каналів розподілу тощо);
- очікувана реакція існуючих компаній на появу нових конкурентів.

3.3. Конкурентна сила замінників (товарів-субститутів):

- інформаційні можливості підприємства у передбаченні появи товарів-замінників та можливі стратегічні виходи.

3.4. Економічна сила постачальників:

- важливість продукту (сировини) для Вашого підприємства;
- галузь постачальника захоплена кількома великими (багатьма дрібними)

виробниками? Які проблеми виникають у зв'язку з цим?

- наявність замінників та як це впливає на діяльність підприємства.

3.5. Економічна сила покупців:

- кількість покупців та об'єм продажів;
- Ви знаходитесь у числі великої (малої) кількості постачальників?
- наявність у покупця альтернатив задоволення потреб.

4. Аналіз SWOT (сили, слабкості, можливості, загрози):

4.1. Потенційні внутрішні сили:

- особлива компетенція;
- відповідні фінансові ресурси;
- добрі конкурентні навички;
- добра (погана) оцінка покупцями;
- наявність власної технології;
- наявність вартісних переваг;
- позиція в "кривій досвіду";
- рівень досконалості менеджменту;
- можливості продуктових інновацій тощо.

4.2. Потенційні зовнішні можливості:

- можливість та доцільність виходу на нові ринки чи сегменти ринку;
- доцільність розширення продуктової лінії;
- можливість та доцільність диверсифікації у споріднені галузі;
- можливості вертикальної інтеграції;
- можливості швидкого ринкового росту тощо.

4.3. Потенційні внутрішні слабкості:

- відсутність чіткого стратегічного напрямку;
- погіршення конкурентної позиції;
- наявність застарілого обладнання;
- відсутність організаційних навичок та компетенцій;
- вразливість до конкурентних натисків;
- відсталість науково-дослідних та дослідницько-конструкторських розробок;
- недосконалість маркетингових навичок;
- вузькість продуктової лінії тощо.

4.4. Потенційні зовнішні загрози:

- ймовірна поява нових конкурентів;
- зростання обсягів продаж замінних продуктів;
- повільний ринковий ріст;
- несприятлива урядова політика;
- зростаючі конкурентні натиски;
- зміна потреб та смаків покупців;
- несприятливі демографічні зміни тощо.

5. Визначення бізнесу та стратегічної місії організації.

Сформулюйте стратегічну місію організації.

Порівняйте фактичне формулювання стратегічної місії організації, сформульоване керівництвом та запропоноване Вами. При формулюванні стратегічної місії організації дайте відповідь на такі запитання:

- планується один вид бізнесу чи диверсифікація;
- якщо обрана диверсифікація, чи повинні кілька напрямків бути пов'язаними, чи ні;
- в яких галузях підприємству потрібно мати частку і чому;
- які потреби і яких покупців підприємство буде задовольняти;
- якими показниками товарів та послуг характеризується Ваш бізнес (характеристики товарів, технологій, особливості сервісу тощо).

6. Встановлення стратегічних завдань та виконавських цілей:

- частка ринку;
- зростання прибутку;
- зростання заробітків;
- зростання конкурентної сили;
- рівень диверсифікації;
- інші цілі (обґрунтування).

Визначити:

- які виконавські рівні забезпечують досягнення певних економічних, виробничих та конкурентних завдань;
- якого фінансового стану необхідно досягти, щоб задовольнити інвесторів та які необхідно мати ресурси для виконання стратегічного плану;
- якої ринкової частки та конкурентного становища підприємство може досягти тощо.

7. Формулювання стратегій для досягнення визначених завдань.

7.1. Проаналізувати можливі варіанти поведінки в конкретній ситуації та на перспективу (на основі матриці структури бізнесу Бостонської консультативної групи чи інших відомих Вам методів стратегічного аналізу).

7.2. Визначити рівні стратегії (дерево заходів) та відповідальність менеджерів усіх рівнів за їх виконання.

7.3. Описати способи побудови конкурентних переваг.

7.4. Розробити пропозиції по вдосконаленню структури організації.

Пропозиції та рекомендації повинні носити конкретний характер та обґрунтовуватися фактичними матеріалами конкретної організації і її перспективами розвитку.

7. Самостійна робота студента

Крім аудиторних занять, навчальна програма з навчальної дисципліни передбачає самостійну роботу студентів, яка має на меті формування пізнавальної активності студентів, засвоєння ними основних умінь та навичок роботи з навчальними матеріалами, поглиблення та розширення вже набутих знань, підвищення рівня організованості студентів тощо.

У процесі самостійної роботи студенти мають оволодіти вміннями та навичками:

- організації самостійної навчальної діяльності;
- роботи з навчальною, навчально-методичною, науковою, науково-популярною літературою;
- конспектування літературних джерел;

- опрацювання статистичної інформації.

Кожний студент повинен уміти раціонально організувати свою навчальну самостійну діяльність. Важливим є вміння скласти план своєї роботи, чітко визначити її послідовність. Необхідно, щоб план самостійного навчання був реальним і його виконання приводило до плідних наслідків у навчальному процесі.

Для цілісного уявлення про навчальну дисципліну студентові необхідно користуватися довідковою літературою: енциклопедіями, енциклопедичними словниками, галузевими довідниками тощо.

Майбутній фахівець повинен достатньо вправно користуватися персональним комп'ютером. Робота з матеріалами мережі Інтернет надає можливість отримувати найновішу інформацію з різних сфер.

Оцінювання якості самостійної роботи здійснюється викладачем при оцінюванні змістових модулів та на основі підсумкового контролю залікового модуля.

Тематика самостійної роботи студента

№ п/п	Назва теми
1.	Поняття галузі. Основні фактори галузевої структури. Поняття конкурентоспроможності продукції таконкурентоспроможності фірми. Основні елементи галузевого і конкурентного аналізу
2.	Характеристики типів рушійних сил в галузі.
3.	Формування нової управлінської програми в період становлення ринкових відносин в Україні.
4.	Методичне, ресурсне, інформаційне і правове забезпечення розробки стратегії підприємства.
5.	Характеристика поля стратегії залежно від стандартизації чи спеціалізації бізнесу.
6.	Характеристика стратегій у глобальних галузях. Переваги і недоліки стратегії спорідненої диверсифікації. Переваги та недоліки фірм-гігантів. Характеристика силових стратегій. Умови ефективної реалізації часткової та повної вертикальної інтеграції.
7.	Забезпечення радикальних інновацій. Переваги і недоліки піонерських (експерентних) стратегій.
8.	Цілі і мотиви диверсифікації в умовах нестабільної економіки.
9.	Суть і характерні особливості стратегічних рішень в системі стратегічного управління підприємством.
10.	Балансування Набору стратегічних зон господарювання з різними життєвими циклами.
	Разом: 83 год.

8. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

У процесі вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» використовуються наступні засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- стандартизовані тести;
- поточне опитування;
- залікове модульне тестування та опитування;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- студентські презентації та виступи на наукових заходах;
- ректорська контрольна робота;
- тренінг;
- оцінювання результатів КПЗ;
- екзамен.

9. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

Політика оцінювання

Політика щодо дедлайнів і перескладання: Для виконання індивідуальних завдань і проведення контрольних заходів встановлюються конкретні терміни. Перескладання модулів відбувається з дозволу дирекції факультету (інституту) за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).

Політика щодо академічної доброчесності: Письмові роботи підлягають перевірці на наявність плагіату та допускаються до захисту з коректними текстовими запозиченнями. Використання друкованих і електронних джерел інформації під час контрольних заходів та екзаменів заборонено.

Політика щодо відвідування: Відвідування занять є обов'язковим компонентом оцінювання. За об'єктивних причин (наприклад, карантин, воєнний стан, хвороба, закордонне стажування) навчання може відбуватись в онлайн формі за погодженням із керівником курсу.

Оцінювання

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Стратегічний менеджмент» визначається як середньозважена величина, в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

Заліковий модуль 1	Заліковий модуль 2	Заліковий модуль 3	Заліковий модуль 4
20 %	20 %	20 %	40 %
1. Опитування під час занять (1-7 теми) – 5 балів за тему – макс. 35 балів 2. Модульна контрольна робота (теми 1-7) – макс. 65 балів	1. Опитування під час занять (8-12 теми) 5 балів за тему – макс. 20 балів 2. Модульна контрольна робота (теми 8-12) – макс. 80 балів	1. Підготовка та захист КПЗ – макс. 60 балів 2. Участь у тренінгах – макс. 40 балів.	1. Тестові завдання (10 тестів по 5 балів за тест) – макс 50 балів 2. Пит. 1 – макс. 20 балів 3. Практичне завдання – макс 30 балів.

Шкала оцінювання:

За шкалою університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90–100	відмінно	A (відмінно)
85–89	добре	B (дуже добре)
75-84		C (добре)
65-74	задовільно	D (задовільно)
60-64		E (достатньо)
35-59	незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1-34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

10. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна

№ п/п	Найменування	Номер теми
1.	Ноутбук	1-12
2.	Мультимедійне забезпечення	1-12
3.	Програмне забезпечення Microsoft PowerPoint, Microsoft Excel, Internet	1-12

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2018. 199 с
2. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2019, 376 с.
3. Дейнека О. Г., Крихтіна Ю. В. Стратегічне управління на залізничному транспорті: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 84 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/6773/1/>
4. Дикань В. Л.,Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник К.: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.
5. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. К. : Центр навчальної літератури, 2019, 440 с.
6. Ігнатєва І.А. Стратегічний менеджмент. Підручник. К.: Каравела, 2019. 464 с.
7. Ким Чан В., Моборн Рене. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. К. : КСД, 2018, 384 с.
8. Компоненти стратегічного управління і його цикл. URL: https://stud.com.ua/31850/menedzhment/komponenti_strategichnogo_upravlinnya_yogo_tsikl
9. Маркіна І.А., Федірець О. В., Корнієнко Б. С. Стратегічні напрями управління розвитком маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2019. Вип. 4 (81). С. 101–108
10. Методологія: Стратегія. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/>
11. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ За заг. ред. М. І. Ковалю. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. 350 с.
12. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К. : Наш формат, 2020, 424 с.
13. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с.
14. Річард Румельт. Гарна стратегія. Погана стратегія. Фабула. 2020. 324 с.
15. Романюк С.А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2019. 231 с.
16. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: підручник. К.: МАУП, 2018. 496 с.
17. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
18. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.
19. Allen Amason, Andrew Ward. Strategic Management From Theory to Practice. 2021. 342p.
20. Business Process Management System. Tadviser. 2019. URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/BPM>

21. Diachkov D. V. Strategic aspects of time management Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 3 [collective monograph]. Prague: Nemoros s.p.o., 2020. P. 245-252.

22. John Morris. Strategic Management. URL: <https://open.oregonstate.education/strategicmanagement/>

23. Kennedy B. Reed. Strategic Management. Virginia Tech. 2020. 343p.

24. Markina I., Fedirets O., Sazonova T., Kovalenko M., Ostashova V. Formation of Energy Efficient Strategy of Enterprise Management. Journal of Entrepreneurship Education. Volume 22, Special Issue 1. URL: <https://www.abacademies.org/articles/Formation-of-energy-efficient-strategy-ofenterprise-management-1528-2651-21-S2-247.pdf>

25. Strategic Management Society. URL : <https://strategicmanagement.net/>