

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

ПРОЄКТ

**РОБОЧА ПРОГРАМА
з дисципліни «Стратегічне управління»**

ступінь вищої освіти – бакалавр
галузь знань 07 Управління та адміністрування
спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма «Управління персоналом»

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практ. (год.)	ІРС (год.)	Тренінг, (год.)	СРС (год.)	Разом (год.)	Екзамен (сем.)
Денна	IV	7	30	30	4	8	78	150	7
Заочна	IV	7,8	8	4	-	-	138	150	8

ТЕРНОПІЛЬ – ЗУНУ

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки бакалавра галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», затвердженої Вченою Радою ЗУНУ (протокол №11 від 26.06.2024 р.)

Проект робочої програми склала:

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Ірина ДЕМКІВ

СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»

1. Опис дисципліни «Стратегічне управління»

Дисципліна – Стратегічне управління	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS – 5	Галузь знань – 07 Управління та адміністрування	Статус дисципліни: обов'язкова Мова навчання: українська
Кількість залікових модулів - 5	Спеціальність – 073 Менеджмент Освітньо-професійна програма «Управління персоналом»	Рік підготовки: Денна – 4 Заочна – 4 Семестр: Денна – 7 Заочна – 7,8
Кількість змістових модулів – 2	Ступінь вищої освіти – бакалавр	Лекції: Денна – 30 год. Заочна – 8 год. Практичні заняття: Денна – 30 год. Заочна – 4 год.
Загальна кількість годин – 150		Самостійна робота: Денна – 78 год. Заочна - 138 Тренінг: Денна – 8 год. Індивідуальна робота: Денна – 4
Тижневих годин: 10 год, з них аудиторних – 4 год		Вид підсумкового контролю – екзамен

2. Мета і завдання дисципліни «Стратегічне управління»

2.1. Мета вивчення дисципліни

Метою вивчення дисципліни «Стратегічне управління» є набуття знань щодо сутності стратегічного управління, 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 управління в конкретній ситуації при розробленні управлінських рішень.

2.2. Завдання вивчення дисципліни

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

- засвоєння методології та методів стратегічного управління;
- 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 організації, її здатністю задовольнити потреби клієнтів, з іншого боку;
- формування навичок моделювання ситуації;
- розвиток інтелектуальних і творчих здібностей для виявлення необхідності змін в організації і прийняття рішень в умовах ризику;
- засвоєння методів розроблення стратегії на різних рівнях управління організаціями;
- розуміння необхідності формування і втілення в життя комплексу організаційних (адміністративних) заходів для реалізації обраного варіанту стратегії.

2.3. Найменування компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни.

У процесі викладання навчальної дисципліни «Стратегічне управління» основна увага приділяється оволодінню студентами спеціальними компетентностями, а саме:

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

2.4. Передумови для вивчення дисципліни.

Передумовами для вивчення дисципліни є знання, отримані в результаті вивчення дисциплін: Українська мова за професійним спрямуванням, Статистика, Маркетинг, Теорія організації, Менеджмент, Ринок праці і зайнятість та цілеспрямованої роботи над вивченням літературних джерел, активної роботи на лекціях і практичних заняттях, систематичної самостійної роботи.

2.5. Результати навчання:

- ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.
- ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.
- ПРН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.
- ПРН6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.
- ПРН7. Виявляти навички організаційного проектування.
- ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.
- ПРН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.
- ПРН17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

3. Програма навчальної дисципліни «Стратегічне управління» Змістовий модуль 1.

Методологічні засади стратегічного управління та стратегічного аналізу як основи прийняття стратегічних рішень

Тема 1. Сутність і основний понятійний апарат стратегічного управління

Поняття стратегічного управління. Стратегічне управління як найсучасніша концепція управління. Характеристика відомих підходів до трактування стратегічного управління: як процесу поетапного здійснення управлінських дій, як управління через призму людського потенціалу, як управління конкурентними перевагами, як управління змінами, як процесу вироблення стратегічних управлінських рішень. Причини зростання значущості стратегічного управління для організацій в ринкових умовах господарювання. Формування системи стратегічного управління організацією в умовах воєнного стану.

Еволюція систем управління. Управління на основі контролю (розробка бюджетів). Значення бюджетів. Фінансове планування як інструмент формального планування. Переваги і недоліки бюджетування.

Довгострокове планування як інструмент управління перспективним розвитком організації в умовах економічного зростання. Недоліки довгострокового планування.

Стратегічне планування як засіб реагування на зміну зовнішнього середовища. Формування нової управлінської парадигми. Сфера компетенції стратегічного управління.

Тема 2. Стратегічний процес і стратегія

Складові частини стратегічного управління. Поняття стратегічної місії.

Місія організації та особливості її формулювання в процесі стратегічного управління організацією.

Встановлення стратегічної мети і завдань. Визначення ринкової позиції та оцінка конкурентного середовища. Структурування завдань на усіх рівнях управління.

Формування стратегії як засобу досягнення встановленої мети. Розроблення заходів реагування на зміну потреб споживачів, зміну тенденцій у даній сфері діяльності, використання нових можливостей, захисту від конкурентів, розміщення ресурсів у структурних підрозділах. Оцінка альтернатив і можливості вибору. Впровадження і виконання стратегії. Оцінка виконання стратегії і вироблення стратегічних корективів.

Процес стратегічного управління як сукупність послідовних змістових етапів. Оцінка підходів до трактування стратегії. Рівні стратегії.

Основні визначники стратегії організації. Управління процесом формування стратегії. Найвідоміші підходи до вироблення стратегії. Особливості процесу формування стратегії в малих і великих компаніях.

Сутність стратегічних рішень як управлінських рішень принципового характеру. Передумови прийняття стратегічних рішень у процесі управління організацією. Особливості природи стратегічних рішень: невизначеність, інноваційність, креативність, суб'єктивізм, глобальність, безповоротність. Вплив якості управління на зміцнення позицій у конкурентній боротьбі. Класифікація та особливості стратегічних рішень.

Тема 3. Аналіз зовнішнього середовища діяльності організації

Поняття та логіка галузі у стратегічному управлінні. Елементи галузевого і конкурентного аналізу. Етапи дослідження галузі та її довгострокової привабливості.

Типи рушійних сил в галузі. Основні проблеми галузі та чинники, що їх породжують. Формування висновків про галузеву привабливість.

Оцінка конкурентного середовища в галузі. Модель п'яти сил конкуренції за М.Портером. Потенційні конкуренти. Конкурентна сила товарів-замінників. Вплив постачальників. Економічна сила покупців. Аналіз поведінки конкурентів. Ключові чинники успіху. Основні завдання аналізу діяльності конкурентів. Дослідження конкурентних переваг суперників.

Основні підходи до проведення стратегічного аналізу. Стратегічний вартісний аналіз. Побудова «ланцюгів цінності». Основний методичний інструментарій дослідження середовища діяльності організації. Основні ідеї STEP-аналізу. Особливості SWOT-аналізу. Побудова матриці SWOT, матриці можливостей і матриці загроз. Можливості інформаційного забезпечення аналізу.

Тема 4. Портфельний аналіз у розробці стратегій організації

Поняття портфеля бізнесів. Завдання та основні етапи портфельного аналізу. Теоретична база портфельного аналізу. Концепція життєвого циклу товару. Крива досвіду. База даних PIMS.

Схема портфельного аналізу. Процес аналізу.

Матричні методи аналізу портфеля. Використання двомірних матриць як засобу оцінки корпоративних стратегій. Можливі критерії ранжування різних

видів бізнесу.

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). Модифікована матриця БКГ. Матриця «привабливість – конкурентоспроможність («McKinsey» - «General Electric»). Модель портфельного аналізу методом «Shel» - DPM. Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC). Матриця Ансоффа і тримірна схема Абеля. Різноманітність критеріїв оцінювання, що використовуються в матричних методах. Діловий комплексний аналіз (PIMS).

Переваги менеджменту портфеля. Використання результатів портфельного аналізу. Управління гнучкістю стратегічного портфеля. Недоліки портфельного аналізу.

Тема 5. Конкурентоспроможність організації і конкурентна позиція

Поняття конкурентоспроможності організації. Конкурентоспроможність як комплексне, багатофакторне поняття. Характеристика основних трактувань конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність як об'єкт оцінювання, прогнозування, управління. Місце управління конкурентоспроможністю у системі стратегічного управління.

Поняття та види конкурентних переваг. Сучасна парадигма формування конкурентних переваг. Поняття ключових (стрижневих) компетенцій та рівні формування конкурентних переваг: побудова компетенцій; створення базових продуктів; розробка кінцевих продуктів.

Конкурентний статус організації. Методи оцінювання конкурентоспроможності організацій. Матриця конкурентного профілю. SPASE-аналіз: переваги і недоліки. Вимоги і вихідні дані для оцінювання конкурентоспроможності. Відносність поняття «конкурентоспроможність». Вибір показників і критеріїв. Особливості оцінювання конкурентоспроможності різних об'єктів. Проблеми оцінювання конкурентоспроможності: труднощі вибору базового об'єкта для порівняння та набору показників; необхідність здійснення оцінки на міжгалузевому рівні; недосконалість методик та інформаційного забезпечення.

Формування багаторівневої системи управління конкурентоспроможністю організацій. Забезпечення умов для розвитку сприятливого конкурентного середовища. Напрями формування і удосконалення систем управління конкурентоспроможністю на рівні організації. Створення потенціалу конкурентоспроможності.

Тема 6. Аналіз і оцінка внутрішнього середовища і стратегічного потенціалу

Внутрішнє середовище організації. Характеристика існуючих підходів до дослідження внутрішнього середовища. Аналіз функціональних сфер діяльності організації. Аналіз внутрішнього середовища за рівнями розробки стратегії: окремі бізнеси організації; функціональні підсистеми організації; основні структурні підрозділи організації; усі бізнес-процеси організації.

Показники і методи, що використовуються для аналізу внутрішнього середовища організації. Діагностика проблем і причин їх виникнення. Методи діагностики.

Аналіз маркетингової діяльності. Виробнича функція та її значення в аналізі внутрішнього середовища. Методи визначення оптимального обсягу виробництва.

Оптимізація витрат. Методи дослідження відповідності персоналу організації її стратегічним цілям. Аналіз структури капіталу. Оцінка грошових потоків організації у стратегічному аналізі.

Поняття стратегічного потенціалу. Складові частини стратегічного потенціалу. Підходи до формування та методи оцінювання стратегічного потенціалу. Загальна оцінка стратегічного потенціалу організації для виявлення можливостей реалізації набору стратегій. Особливості управління стратегічним потенціалом організацій різних сфер економічної діяльності.

Змістовий модуль 2.

Стратегічний вибір та управління реалізацією стратегії

Тема 7. Базові стратегії розвитку

Особливості стратегії корпоративного рівня. Суть стратегії та її основні завдання. Характеристика основних підходів до класифікації базових стратегій.

Корпоративна стратегія зосередження на одному виді бізнесу. Джерела конкурентних переваг. Ризик при використанні стратегії зоведження на одному виді бізнесу.

Стратегія вертикальної інтеграції. Повна і часткова вертикальна інтеграція. Уникнення цінової конкуренції через диференціацію продукту. Наближення до кінцевого споживача. Недоліки вертикальної інтеграції.

Стратегія спорідненої диверсифікації. Ознаки спорідненої диференціації. Споріднена диверсифікація як шлях до створення конкурентних переваг на корпоративному рівні. Варіанти стратегії спорідненої диверсифікації.

Стратегія неспорідненої диверсифікації. Причини застосування. Негативні наслідки використання.

Стратегія входження у новий бізнес. Самостійне входження у нові види бізнесу та умови його привабливості

Стратегія відторгнення і ліквідації. Необхідність систематичного відтогнення в стратегії диверсифікованої корпорації. Форми відторгнення. Умови і час ліквідації.

Стратегія реорганізації. Причини використання стратегії реорганізації. Актуальні проблеми реструктуризації організацій.

Аналіз поточної стратегії. Матриця А.Томпсона і А.Дж.Стрікланда. Оцінка стратегії.

Тема 8. Конкурентні стратегії

Класифікація стратегій конкуренції за М.Портером. Характерні риси загальних стратегій конкуренції.

Лідерство за цінами: інтереси клієнтури та покупців; девіз маркетингу; виробничий наголос на низькі витрати та значні обсяги; першість у “кривій досвіду”; стандартизація товару; ресурсозберігаючі інновації. Стратегія цінового лідерства як наступальний (захисний) засіб боротьби з п'ятьма силами конкуренції. Умови успішної реалізації стратегії цінового лідерства. Ризик та можливі негативні наслідки.

Стратегія диференціювання: інтереси покупців; девіз маркетингу; виробничий наголос на якості товару; різноманітність товарів; частота

нововведень; компенсація витрат; інтенсивність реклами та просування. Можливі варіанти стратегії диференціювання. Створення умов для узгодження з конкурентними силами. Ризик при використанні стратегії диференціювання.

Стратегія фокусування: концентрація уваги на особливих потребах певних груп покупців; особливості маркетингу; забезпечення конкурентних переваг. Методи боротьби з силами конкуренції. Ризик при використанні стратегії фокусування.

Тема 9. Формування стратегій функціонального і операційного рівнів

Функціональна стратегія як план дій окремого підрозділу чи ключового функціонального напрямку в межах визначеної сфери бізнесу. Конкретизація і деталізація основних завдань.

Характеристика та принципи побудови стратегії маркетингу. Розробка товарної стратегії. Основні підходи до побудови стратегії ціноутворення. Шляхи взаємодії організації з ринками виробничих ресурсів. Стратегія поведінки організації на ринках грошей та цінних паперів. Скорочення трансакційних витрат. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності. Можливі варіанти інвестиційної діяльності організації. Стратегія розвитку персоналу. Фінансова стратегія організації. Основні заходи щодо виходу з кризової ситуації.

Узгодження функціональних стратегій в межах визначеної сфери бізнесу.

Доцільність, умови формування і завдання операційних стратегій. Вирішення вузьких спеціальних завдань. Забезпечення виконання стратегічно важливих оперативних завдань: закупівля матеріалів, управління запасами, ремонт, рекламні кампанії, формування оптимальних логістичних ланцюгів (при транспортуванні продукції).

Тема 10. Взаємозв'язок життєвого циклу і стратегії організації

Поняття життєвого циклу організації. 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 організацій (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 ефективного реалізації комутантної стратегії.

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

Тема 11. Стратегічне планування

Передумови і мета використання стратегічного планування в організаціях.

Принципи стратегічного планування. Етапи старатегічного планування. Причини появи і методи подолання об'єктивних і суб'єктивних бар'єрів стратегічного планування.

Моделі стратегічного планування, їх сутність, загальні та відмінні риси. Визначення і заповнення «стратегічної прогалини», урахування ринкових переваг організації, створення і підтримка конкурентоспроможності організації, використання позитивного іміджу, урахування розмірів і форми власності організації. Основні чинники, що визначають вибір моделі стратегічного планування. Поєднання формальних і неформальних (творчих) елементів у стратегічному плануванні.

Зміст і структура стратегічного плану. Неодхідність вироблення планових документів на різних рівнях управління організацією. Стратегічний план як інструмент реалізації стратегії. Характерні риси та структура стратегічного плану. Показники стратегічного плану.

Поняття стратегічних програм та їх місце в системі стратегічного планування. Відмінності стратегічних планів і програм. Класифікація стратегічних програм, особливості їх формування і сфери застосування. Критерії оцінювання ефективності програм.

Стратегічний проект як інструмент реалізації стратегії. Особливості та структура стратегічних проектів. Оцінювання стратегічних проектів.

Механізм взаємозв'язку стратегічних, тактичних та оперативних планів організації.

Тема 12. Управління реалізацією 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. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом організації. Корпоративна культура та її роль у реалізації стратегії. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії організації. Стратегічне лідерство та подолання опору змінам.

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. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.

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

4. Структура залікового кредиту з дисципліни «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ» (денна форма навчання)

Назва теми	Кількість годин					
	Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота	Тренінг	Самостійна робота	Контрольні заходи
<i>Змістовий модуль 1. Методологічні засади стратегічного управління та стратегічного аналізу як основи прийняття стратегічних рішень</i>						
Тема 1. Сутність і основний понятійний апарат стратегічного управління	4	4	1	4	6	Тести, питання, завдання, задачі
Тема 2. Стратегічний процес і стратегія	2	2			6	
Тема 3. Аналіз зовнішнього середовища діяльності організації	2	2			6	
Тема 4. Портфельний аналіз у розробці стратегій організацій	4	4	8			
Тема 5. Конкурентоспроможність організації і конкурентна позиція	2	2	1		6	
Тема 6. Аналіз і оцінка внутрішнього середовища і стратегічного потенціалу	2	2	6			
<i>Змістовий модуль 2. Стратегічний вибір та управління реалізацією стратегії</i>						
Тема 7. Базові стратегії розвитку	2	2	1	4	6	Тести, питання, завдання, задачі
Тема 8. Конкурентні стратегії	2	2			6	
Тема 9. Формування стратегій функціонального і операційного рівнів	2	2			6	
Тема 10. Взаємозв'язок життєвого циклу і стратегії організації	2	2	1		6	
Тема 11. Стратегічне планування	2	2	8			
Тема 12. Управління реалізацією стратегії	4	4	8			
Разом	30	30	4	8	78	

(заочна форма навчання)

Назва теми	Кількість годин		
	лекції	практичні заняття	Самостійна робота
<i>Змістовий модуль 1. Методологічні засади стратегічного управління та стратегічного аналізу як основи прийняття стратегічних рішень</i>			
Тема 1. Сутність і основний понятійний апарат стратегічного управління	1	1	12
Тема 2. Стратегічний процес і стратегія			12
Тема 3. Аналіз зовнішнього середовища діяльності організації	1		12
Тема 4. Портфельний аналіз у розробці стратегій	1	1	12

організацій			
Тема 5. Конкурентоспроможність організації і конкурентна позиція			12
Тема 6. Аналіз і оцінка внутрішнього середовища і стратегічного потенціалу	1		12
<i>Змістовий модуль 2. Стратегічний вибір та управління реалізацією стратегії</i>			
Тема 7. Базові стратегії розвитку	1		12
Тема 8. Конкурентні стратегії		1	12
Тема 9. Формування стратегій функціонального і операційного рівнів	1		12
Тема 10. Взаємозв'язок життєвого циклу і стратегії організації	1		10
Тема 11. Стратегічне планування	1	1	10
Тема 12. Управління реалізацією стратегії			10
РАЗОМ:	8	4	138

5. Тематика практичних занять

Практичне заняття 1, 2

Тема: Сутність і основний понятійний апарат стратегічного управління

Мета: Засвоєння студентами знань щодо понятійного апарату стратегічного управління.

Питання для обговорення:

1. Поняття стратегічного управління. Стратегічне управління як найсучасніша концепція управління.
2. Еволюція систем управління.
3. Наукові підходи до сутності та ролі стратегічного управління в діяльності організації.
4. Формування нової управлінської парадигми. Сучасні критерії оцінювання якості управління.
5. Формування стратегічного мислення керівників. Сутність стратегічного мислення.
6. Досвід та проблеми використання теорії стратегічного управління в процесі розвитку організацій в ринкових умовах господарювання.

Практичне заняття 3

Тема: Стратегічний процес і стратегія

Мета: Формування практичних навичок щодо формулювання стратегічної місії організації, стратегічних цілей та формування стратегії.

Питання для обговорення:

1. Поняття стратегічної місії. Формулювання та характеристика елементів місії
2. Встановлення стратегічної мети і завдань. Структурування завдань на усіх рівнях менеджменту.
3. Формування стратегії. Оцінка альтернатив і можливості вибору. Рівні стратегії. Ефект синергії.
4. Впровадження і виконання стратегії. Вироблення стратегічних корективів.

Практичне заняття 4

Тема: Аналіз зовнішнього середовища діяльності організації

Мета: Формування у студентів практичних навичок щодо використання

інструментарію дослідження зовнішнього середовища діяльності організації.

Питання для обговорення:

1. Поняття та логіка галузі у стратегічному управлінні. Елементи галузевого аналізу.
2. Типи рушійних сил в галузі. Формування висновків про галузеву привабливість.
3. Оцінка конкурентного середовища в галузі. Модель п'яти сил конкуренції за М.Портером.
4. Основний інструментарій дослідження зовнішнього середовища діяльності організації.
5. Особливості SWOT-аналізу. Побудова матриці SWOT, матриці можливостей і матриці загроз.

Практичне заняття 5, 6

Тема: Портфельний аналіз у розробці стратегій організації

Мета: Формування практичних навичок у студентів щодо використання матричних методів аналізу.

Питання для обговорення:

1. Поняття портфеля бізнесів. Завдання та основні етапи портфельного аналізу.
2. Схема портфельного аналізу. Процес аналізу.
3. Матричні методи аналізу портфеля: Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). Модифікована матриця БКГ. Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» («McKinsey» - «General Electric»). Модель портфельного аналізу методом «Shel» - DPM. Матриця фірми Arthur D.Little (ADL/LC). Матриця Ансоффа і тримірна схема Абеля.
4. Переваги та недоліки менеджменту портфеля.
5. Управління гнучкістю стратегічного портфеля.
6. Недоліки портфельного аналізу.

Практичне заняття 7

Тема: Конкурентоспроможність організації і конкурентна позиція

Мета: Набуття студентами знань щодо сутності конкурентоспроможності та конкурентних переваг організації, формування практичних навичок щодо формування багаторівневої системи управління конкурентоспроможністю організації та створення потенціалу конкурентоспроможності

Питання для обговорення:

1. Поняття конкурентоспроможності та конкурентних переваг. Види конкурентних переваг. Сучасна парадигма конкурентних переваг.
2. Конкурентний статус організації. Методи оцінювання конкурентоспроможності організацій.
3. Формування багаторівневої системи управління конкурентоспроможністю організації та створення потенціалу конкурентоспроможності.
4. Управління гнучкістю як пріоритетною складовою конкурентоспроможності організації.

Практичне заняття 8

Тема: Аналіз і оцінка внутрішнього середовища і стратегічного потенціалу

Мета: Формування практичних навичок щодо аналізу функціональних сфер діяльності організації.

Питання для обговорення:

1. Внутрішнє середовище організації. Мета і технологія аналізу.
2. Показники і методи, що використовуються для аналізу внутрішнього середовища організації.
3. Аналіз функціональних сфер діяльності організації: маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, організація управління.
4. Поняття стратегічного потенціалу. Складові частини стратегічного потенціалу. Конкурентоспроможність стратегічного потенціалу і запас конкурентоспроможності.

Практичне заняття 9

Тема: Базові стратегії розвитку

Мета: Формування у студентів знань щодо базових стратегій розвитку організацій.

Питання для обговорення:

1. Корпоративна стратегія зосередження на одному виді бізнесу. Джерела конкурентних переваг.
2. Стратегія вертикальної інтеграції. Повна і часткова вертикальна інтеграція.
3. Стратегії спорідненої і неспорідненої диверсифікації.
4. Стратегія входження у новий бізнес. Стратегія відторгнення і ліквідації. Стратегія реорганізації.
5. Актуальні проблеми реструктуризації порганізацій.

Практичне заняття 10

Тема: Конкурентні стратегії

Мета: Набуття студентами знань щодо конкурентних стратегій організацій.

Питання для обговорення:

1. Лідерство за цінами: особливості і умови успішної реалізації стратегії цінового лідерства. Ризик та можливі негативні наслідки.
2. Стратегія диференціювання. Можливі варіанти стратегії диференціювання.
3. Стратегія фокусування. Ризик при використанні стратегії фокусування.

Практичне заняття 11

Тема: Формування стратегій функціонального і операційного рівнів

Мета: Формування практичних навичок щодо принципів побудови основних функціональних стратегій.

Питання для обговорення:

1. Функціональна стратегія як план дій окремого підрозділу чи ключового функціонального напрямку в межах визначеної сфери бізнесу. Конкретизація і деталізація основних завдань.
2. Характеристика та принципи побудови основних функціональних стратегій.
3. Узгодження функціональних стратегій в межах визначеної сфери бізнесу.
4. Доцільність, умови формування і завдання операційних стратегій. Вирішення вузьких спеціальних завдань.

Практичне заняття 12

Тема: Взаємозв'язок життєвого циклу і стратегії організації

Мета: Набуття студентами знань щодо поняття життєвого циклу організації і галузі.

Питання для обговорення:

1. Поняття життєвого циклу організації і галузі. Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу як основа побудови стратегії діяльності.
2. Характеристика поля стратегій організацій
 - 2.1. Віолентна (силова) стратегія.
 - 2.2. Патієнтна (нішова) стратегія.
 - 2.3. Комутантна (приспосовницька) стратегія.
 - 2.4. Експлерентна (піонерська) стратегія.

Практичне заняття 13

Тема: Стратегічне планування

Мета: Набуття студентами знань щодо змісту і структури стратегічного плану, набуття навиків щодо складання стратегічного проекту.

Питання для обговорення:

1. Сутність і основні моделі стратегічного планування. Визначення і заповнення «стратегічної прогаліни», урахування ринкових переваг організації, створення і підтримка конкурентоспроможності організації, використання позитивного іміджу, урахування розмірів і форми власності організації.
2. Зміст і структура стратегічного плану. Показники стратегічного плану.
3. Поняття стратегічних програм та їх місце в системі стратегічного планування. Відмінності стратегічних планів і програм. Критерії оцінювання ефективності програм.
4. Стратегічний проект як інструмент реалізації стратегії.

Практичне заняття 14, 15

Тема: Управління реалізацією стратегії

Мета: Формування практичних навичок щодо побудови ефективної організації, групування стратегічних підрозділів у основні організаційні блоки, Розроблення внутрішніх адміністративних систем підтримки.

Питання для обговорення:

1. Побудова ефективної організації. Вибір структури. Групування стратегічних підрозділів у основні організаційні блоки. Встановлення рівня централізації влади, розподіл повноважень.
2. Типи та тенденції розвитку організаційних структур у світлі зміни природи організації. Стратегічна спрямованість організаційних структур управління.
3. Концентрація ресурсів на стратегічних завданнях. Основні завдання розміщення ресурсів. Створення ефективних мотиваційних систем.
4. Розроблення внутрішніх адміністративних систем підтримки.

6. Тренінг з дисципліни

Тематика тренінгу: «Стратегія розвитку організації»

Завдання тренінгу: розробити стратегію розвитку організації (на основі інформаційних даних, вказаних в методичних рекомендаціях для проведення тренінгу):

- 1) на основі запропонованої інформації обрати обґрунтовану методологію розроблення стратегії відповідно до рівня нестабільності середовища; сформулювати місію і цілі організації; визначити можливості та загрози макро- і мезооточення, а також сильні і слабкі сторони організації та оцінити їх; вибрати стратегічну орієнтацію організації за результатами SWOT-аналізу;
- 2) вибрати і застосовувати відповідний метод оцінки привабливості ринку, провести конкурентний аналіз галузі (застосовувати відповідний метод оцінки конкурентоспроможності організації);
- 3) проаналізувати стратегічні альтернативи та вибрати стратегію організації; оцінити необхідність проведення змін відповідно до розробленої стратегії, організувати реалізацію і контроль виконання стратегії.

Організація і проведення тренінгу

Вступна частина проводиться з метою ознайомлення студентів з темою тренінгового заняття.

Організаційна частина полягає у створенні робочого настрою у колективі студентів, визначенні правил проведення тренінгового заняття. Можлива наявність роздаткового матеріалу у вигляді таблиць, бланків документів.

Практична частина реалізовується шляхом виконання завдань у групах студентів у кількості 3-5 осіб з певних проблемних питань теми тренінгового заняття.

Підведення підсумків. Обговорюється результати виконаних завдань у групах. Обмін думками з питань, які виносилися на тренінгові заняття.

7. Самостійна робота

Самостійна робота є одним із обов'язкових складових модулів залікового кредиту з дисципліни «Стратегічне управління». Для виконання здобувачу самостійної роботи з дисципліни «Стратегічне управління» пропонується виконати індивідуальне завдання. Індивідуальне завдання передбачає створення умов і забезпечення можливостей для повної реалізації творчого потенціалу здобувача у процесі вироблення і обґрунтування стратегії розвитку організації в умовах агресивного конкурентного середовища. Індивідуальне завдання передбачає використання елементів науково-дослідницької діяльності, розвитку здібностей виконавця, формування нестандартного мислення та реалізації ситуаційного підходу при виявленні і розв'язанні управлінських проблем.

Індивідуальне завдання передбачає розроблення або удосконалення стратегії діяльності конкретного суб'єкта господарювання (за вибором студента), чим забезпечується варіантність завдання, та презентується кожним студентом з використанням ТЗН. Базою для виконання індивідуального завдання може бути організація будь-якої організаційно-правової форми власності, яка є юридичною особою або відокремленим структурним підрозділом з самостійним поданням

звітності. Вибір організації здійснюється здобувачем самостійно, узгоджується з керівником курсу з метою усунення дублювання виконуваних здобувачами робіт. Завдання для виконання самостійної роботи:

обґрунтувати стратегічну орієнтацію розвитку організації (назва, рік створення; організаційно-правова форма, галузь і регіон, де працює організація; основні напрями діяльності, місія організації (якщо вона сформульована); стратегічні цілі організації (якщо вони сформульовані); наявність формалізованої стратегії організації; наявність системи стратегічного управління (або її елементів).

проаналізувати та зробити висновок про стратегічну привабливість сфери бізнесу організації і рівень її конкурентоспроможності (галузевий аналіз сфери діяльності організації; чинники непрямого впливу на організацію та їх значущість; чинники прямого впливу на організацію та їх значущість; ринок організації; цільовий сегмент (сегменти); основні характеристики споживачів; конкурентні переваги організації; передбачення стратегічних перспектив основних конкурентів).

провести аналіз відповідності внутрішнього потенціалу організації її стратегічним цілям (характеристика продукції (послуг) організації; аналіз структури власності організації; розрахунок основних фінансових показників діяльності; аналіз організаційної структури організації; аналіз структури персоналу організації).

зробити висновок про достатність результатів зведеного аналізу для прийняття стратегічних рішень (SWOT- аналіз діяльності організації, побудова матриці SWOT, матриці можливостей і матриці загроз; визначення позиції організації на ринку за допомогою одного з матричних методів аналізу (для диверсифікованих – аналіз стратегічних одиниць бізнесу, для однопрофільних – аналіз позицій у порівнянні з основними конкурентами)).

провести аналіз наявності, обґрунтованості та ефективності виробленої ієрархії стратегій організації (базова стратегія розвитку організації та доцільність її коригування (перегляду); конкурентні стратегії стратегічних одиниць бізнесу організації; основні функціональні стратегії організації: виробнича; інноваційна; збутова; фінансова; маркетингова; зовнішньоекономічна діяльність; постачання; розвиток персоналу; операційні стратегії організації (якщо є доцільність вироблення).

оцінити дієвість стратегічного планування в організації та його відповідність класичній методології (аналіз процесу стратегічного планування в організації; характеристика структури стратегічного плану розвитку організації);

зробити висновок про ефективність реалізації стратегії та презентувати результати виконання завдання.

8. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

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

стандартизовані тести;

поточне опитування;
 модульне тестування та розв'язування завдань;
 презентації результатів виконаних завдань;
 оцінювання результатів виконання тренінгу і самостійної роботи;
 екзамен.

9. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

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

<i>Модуль 1</i>		<i>Модуль 2</i>		<i>Модуль 3</i>	<i>Модуль 4</i>	<i>Модуль 5</i>
10 %	10 %	10 %	10 %	5 %	15 %	40%
<i>Поточне опитування</i>	<i>Модульний контроль 1</i>	<i>Поточне опитування</i>	<i>Модульний контроль 2</i>	<i>Тренінг</i>	<i>Самостійна робота</i>	<i>Екзамен</i>
Оцінка за поточне оцінювання визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих під час занять (здобувач має бути оцінений не рідше як раз на два заняття).	Модульний контроль проводиться за змістовим модулем 1 і включає 10 тестових завдань (1 тест – 4 бали) = 40б. і одне управлінське завдання – 60 балів.	Оцінка за поточне оцінювання визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих під час занять (здобувач має бути оцінений не рідше як раз на два заняття).	Модульний контроль проводиться за змістовим модулем 2 і включає 20 тестових завдань (1 тест – 2 бали) = 40б. і одне розрахунково-аналітичне завдання – 60 балів	Оцінка за виконання тренінгового завдання складає 100 б.	Оцінка за виконання самостійного завдання складає 100 б.	Два теоретичних питання: 1 питання – 20 балів (2 питання = 40 балів) і одна управлінська ситуація – 60 б.

* Пропуски практичних занять обов'язково відпрацьовуються в години консультацій, в іншому випадку вони вважаються оцінкою «0» та враховуються при визначенні середнього арифметичного. Для здобувачів, які навчаються за індивідуальним графіком, поточне оцінювання проводиться під час консультацій, та шляхом виконання завдань в системі Moodle.

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)

За окремими формами контролю знань студентів з дисципліни застосовуються критерії оцінювання, подані в таблиці

Таблиця

	Форми контролю/ критерії оцінювання	<i>Бальна шкала оцінок знань</i>			
		Відмінно (90-100)	Добре (75-89)	Задовільно (60-74)	Незадовільно (до 60)
1	УСНЕ ОПИТУВАННЯ				
	▪ Повнота відповіді	повна	повна	не повна	часткова, відсутня
	▪ Глибина і різносторонність знань	достатня	належна	задовільна	відсутня
	▪ Системність та логіка викладення матеріалу	систематизоване, логічне	логічне	відсутня	відсутня
	▪ Ступінь	високий,	достатній,	належний,	відсутній

	ознайомлення з основними методичними розробками, законодавством та уміння їх використовувати при відповіді	використовуються при відповіді	використовуються при відповіді	частково використовуються при відповіді	
	▪ Уміння узагальнювати викладений матеріал	обґрунтовані висновки	недостатньо обґрунтовані висновки	частково обґрунтовані висновки	відсутність висновків
2	РОЗВ'ЯЗУВАННЯ ЗАДАЧ, ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ				
	▪ Знання методики розв'язання	глибокі	належні	недостатні	відсутні
	▪ Володіння алгоритмом розв'язку	володіє	володіє	частково володіє	не володіє
	▪ Самостійність розв'язку	Самостійність розрахунків	недостатня самостійність розрахунків	здійснення розрахунків з допомогою викладача	відсутня самостійність розрахунків
	▪ Правильність і повнота розрахунків	правильні і повні	правильні неповні	частково правильні, неповні	неправильні неповні
	▪ Наявність узагальнених висновків	наявні, обґрунтовані	наявні	наявні	відсутні
3	ПРОГРАМОВИЙ КОНТРОЛЬ (ТЕСТУВАННЯ)				
	▪ Правильність і повнота відповіді	повна, правильна	повна, частково неправильна	неповна, частково правильна	неповна, неправильна
	▪ Чіткість відповіді (наявність чи відсутність виправлень)	чітка без виправлень	наявність незначних виправлень	наявність виправлень	не чітка
	▪ Наявність помилок	відсутні	наявність незначних помилок	значні помилки	значні помилки
	▪ Відповідність оформлення есе згідно вимог	відповідає	відповідає	частково відповідає	не відповідає

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

№ п/п	Найменування	Номер теми
1.	Мультимедійне забезпечення викладання лекцій (проектор; on-line платформи: ZOOM; Google Meet)	1 – 12
2	Система дистанційного навчання ЗУНУ moodle.wunu.edu.ua	1-12
3	Пакет прикладних програм базових інформаційних технологій: MS Office	1-12
4	Телекомунікаційне програмне забезпечення (Internet Explorer, Opera, Google Chrome, Firefox)	1-12

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Громова О.Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування: монографія. Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький : ХНУ, 2020. 350 с.
2. Гудзинський О. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ; Тернопіль: Паляниця В. А., 2020. 313 с.

3. Демків І.О., Августин Р.Р. Стратегічне управління прибутком як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*, Хмельницький, 2022, № 5 Том 1 (310), с. 126-130. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=14369>.
4. Демків І.О., Августин Р.Р. Стратегічно-тактичний інструментарій управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю підприємства. Науковий журнал "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS", № 3 (2022), с. 121-126.
5. Демків І.О., Августин Р.Р. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету, Хмельницький*. 2021, № 3 (292). с. 77-81. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=8097>.
6. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
7. Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Військові та технічні науки*. 2019. № 3. С. 48-64
8. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 129-135.
9. Кібік О.М. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посіб. Одеса : Фенікс, 2019. 203 с.
10. Ковальчук К.Ф. Стратегічне управління: навч. посіб для студентів ВНЗ /; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Дріант, 2018. 270 с.
11. Кравченко О. І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування: навч.-метод. посіб. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2019. 137 с.
12. Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С. Стратегічне управління: навч. посіб. Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу, Каф. менеджменту і адміністрування. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. 235 с.
13. Попроцький О.П. Інформаційна складова стратегічного управління: теоретико-методологічні засади: монографія. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: АА Тандем, 2020. 389 с.
14. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління = Theory and practice of strategic management: монографія. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2019. 231 с.
15. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 207 с.
16. Сучасні економічні стратегії: інновації, безпека та сталий розвиток: колект. монографія / ред.: Т. А. Полозова, І. В. Колупаєва, О. В. Мурзабулатова. Харків. нац. ун-т радіоелектроніки, Каф. екон. кібернетики та упр. екон. безпекою. Харків: ХНУРЕ, 2021. 295 с.
17. Толуб'як В. С., Королук Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Стратегічне управління (навчально-методичний посібник). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.

18. Ястремська О.М. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами : монографія / Ястремська О. М., Куліков О. П., Тутова А. С. - Харків : Лібуркіна Л. М. [вид.], 2023. 322 с.
19. David Fred R. Strategic management: concepts and cases / Fred R. David. 13th ed. Prentice Hall. 290 p.
20. Dincer H., Yüksel S. (Eds.). Management Strategies to Survive in a Competitive Environment: How to Improve Company Performance. Springer, 2021. 412 p.
21. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases : 13th Edition. Cengage Learning, 2020. 770 p.
22. Mintzberg H. Five P-s for Strategy. California Management Review in The Strategy Process. N.Y.: Prentice Hall: Englewood Cliffs, 1987. 538 p.
23. Mintzberg H. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management IH. Mintzberg. B. Ahlstrand, J. Lampel. New York: The free press. 1998. 407 p.
24. Mulder, P. (2018). 5 P's of Strategy by Henry Mintzberg. Retrieved [insert date] from toolshero. URL: <https://www.toolshero.com/strategy/5-ps-of-strategy/>.
25. Porter M. What Is Strategy? Harvard Business Review. November-December, 1996.
26. Rasche A. The Paradoxical Foundation of Strategic Management / A. Rasche. Physica-Verlag Heidelberg, 2008. 345 p.