

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Робоча програма
навчальної дисципліни
"СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ"
для студентів спеціальності 8.03050501
"Управління персоналом та економіка праці"
всіх форм навчання**

Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом та економіки праці.

Протокол № 3 від 11.09.2015 р.

Самостійне електронне текстове мережне видання

Укладач С. Ю. Гончарова

Р 58 Робоча програма навчальної дисципліни "Стратегічне управління" для студентів спеціальності 8.03050501 "Управління персоналом та економіка праці" всіх форм навчання : [Електронне видання] / уклад. С. Ю. Гончарова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 59 с.

Подано тематичний план навчальної дисципліни та її зміст за модулями й темами. Вміщено плани лекцій, практичних та семінарських занять, матеріали щодо закріплення знань (завдання для самостійної роботи, контрольні запитання), критерії оцінювання знань студентів, професійні компетентності, якими повинен володіти студент після вивчення дисципліни.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03050501 "Управління персоналом та економіка праці" всіх форм навчання.

Вступ

Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства, що обумовлено необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, яка не завжди сприяє процвітанню. Усе ширше визнано необхідність у свідомому управлінні змінами на основі науково обґрунтованої процедури їхнього передбачення. Сучасним інструментом розвитку підприємства в умовах змін у зовнішньому середовищі, що наростають, і пов'язаної із цим невизначеності є система стратегічного управління. Вивчення стратегічної поведінки, що дозволяє будь-якій системі виживати в конкурентній боротьбі, активізувалося в останні десятиліття.

Для економіки України впровадження системи формування та використання ефективних стратегій є особливо актуальним. У міру стабілізації ситуації в економіці можливості для виявлення закономірностей і тенденцій соціально-економічного розвитку розширюються, підвищено рівень передбачуваності змін в економіці й поведження різних суб'єктів господарських відносин. Підсилено потребу в більш глибокому проробленні довгострокової та багатопланової економічної стратегії.

Програма навчальної дисципліни "Стратегічне управління" охоплює всі аспекти діяльності організацій, які функціонують у складному, динамічному, невизначеному середовищі. Це обумовлено тим, що подальший розвиток самостійності підприємств, формування ринкових відносин, структурна перебудова народного господарства та інші зміни потребують нових підходів до управління підприємствами. Значне місце посідає стратегічне управління.

Навчальна дисципліна "Стратегічне управління" є базовою навчальною дисципліною, яку вивчають, згідно з навчальним планом підготовки фахівців освітнього ступеня "магістр" спеціальності 8.03050501 "Управління персоналом та економіка праці" усіх форм навчання.

1. Опис навчальної дисципліни

Назва показників	Галузь знань, напрямок підготовки, освітній ступінь	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 5 (денна форма навчання) 7 (заочна форма навчання)	Галузь знань 0305 "Економіка та підприємництво"	базова	базова
Загальна кількість годин – 150 (денна форма навчання) 210 (заочна форма навчання)	Спеціальність 8.03050501 "Управління персоналом та економіка праці"	Рік підготовки	
		1М	1М
Змістових модулів – 2		Семестр	
		I	I
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 2,35 самостійної роботи студента – 6,47	Освітній ступінь: магістр	Лекції	
		20 год	20 год
		Практичні, семінарські	
		20 год	20 год
		Самостійна робота	
		110 год	170 год
		Вид контролю	
		іспит	іспит

Примітка. Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної й індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 36 %;

для заочної форми навчання – 24 %.

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою викладання цієї навчальної дисципліни є формування системи професійних компетентностей щодо сутності й особливостей стратегічного управління на підприємстві; закладання основи знань теоретико-методологічних аспектів та навичок у практичному застосуванні прийомів і методів формулювання стратегій; розроблення стратегічних планів, проектів і програм; створення системи стратегічного управління та забезпечення її ефективного функціонування в динамічному ринковому середовищі; ознайомлення з вітчизняним та зарубіжним досвідом застосування стратегічного управління.

Основне завдання навчальної дисципліни – оволодіння навичками у прийнятті оптимальних стратегічних управлінських рішень в умовах ринкових відносин.

Об'єктом навчальної дисципліни є стратегічне управління підприємством як відкритою ринковою системою.

Предметом навчальної дисципліни є економічні процеси та пов'язані з ними впливи на стратегічне управління підприємством; теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного управління на підприємстві; закономірності функціонування й розвитку системи стратегічного управління; забезпечувальні підсистеми стратегічного управління та їхнього функціонування.

Навчальна дисципліна "Стратегічне управління" є невід'ємною частиною циклу економічних дисциплін, необхідних працівникам підрозділів підприємств, незалежно від форми власності й організаційно-правової форми господарювання.

Із метою кращого засвоєння навчального матеріалу дисципліни студенти зобов'язані оволодіти знаннями й досвідом у галузі загальної економічної теорії, аналізу господарської діяльності, планування, маркетингу, менеджменту, мікроекономіки, організації виробництва та праці, уміти відстежувати вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ на основні економічні показники роботи підприємств, довготривалу прибутковість і рентабельність.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

знати:

місце та роль стратегічного управління в системі управління;

причини виникнення й переваги стратегічного управління;

сфери використання стратегічного управління;

відмінності концепцій стратегічного управління;

основні методологічні підходи до стратегічного управління;

особливості використання стратегічного управління на підприємствах різних форм власності;

найбільш поширені та нові підходи до аналізу середовища організації, методів визначення її конкурентоспроможності;

методи аналізу та прогнозування розвитку зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовищ;

моделі й методи розроблення системи стратегій у вигляді "стратегічного набору", ураховуючи обрану політику ведення бізнесу в межах ефективної системи прийняття стратегічних управлінських рішень;

особливості функціонування окремих підсистем підприємства у стратегічному режимі;

підходи до перебудови організаційно-економічного механізму функціонування підприємств, включаючи організаційне, фінансово-економічне, соціально-психологічне та інформаційно-аналітичне забезпечення виконання стратегічних планів, проектів та програм формування єдиної, системи стратегічного управління, що ефективно функціонує;

практичні результати застосування стратегічного управління на підприємствах України;

уміти:

визначати місію та цілі підприємства або його підрозділів;

обирати методи формування стратегії підприємства;

використовувати методики обґрунтування стратегічного набору підприємства;

виявляти сильні та слабкі сторони, можливості та загрози з боку зовнішнього середовища підприємства;

здійснювати аналіз конкурентних позицій підприємства або продукції, яку воно виробляє;

використовувати методи комплексної діагностики середовища підприємства;

будувати конкурентний профіль підприємства, або продукції, яку воно виробляє;

формувати стратегічні плани різного рівня;

будувати механізми забезпечення розроблення стратегічного портфеля підприємства, що ефективно діють;

моделювати системний потенціал об'єкта та визначати його рейтинг;

вирішувати комплекс стратегічних проблем, пов'язаних із цілеспрямованою переорієнтацією підприємств на: випуск продукції нової номенклатури та асортименту; оволодіння комплексним управлінням науковими дослідженнями та проектно-конструкторськими роботами; формування виробничого потенціалу, необхідного для досягнення стратегічних цілей; удосконалення організаційних структур управління підприємством; своєчасну та якісну підготовку та перекваліфікацію персоналу та ін.

Під час викладання навчальної дисципліни "Стратегічне управління" основну увагу приділяють оволодінню студентами професійних компетентностей, наведених у табл. 2.1.

**Професійні компетентності, яких набувають студенти
після вивчення навчальної дисципліни**

Коди компетентностей	Назви компетентностей	Складові частини компетентності
СУ*1	Здійснювати діагностику середовища стратегічної діяльності підприємства	Аналізувати чинники, які впливають на зміст стратегії підприємства
		Виявити тенденції змін зовнішнього середовища та прогнозувати їх розвиток
		Визначити конкурентні переваги підприємства та його окремих підрозділів
СУ 2	Розробляти організаційно-економічне забезпечення стратегічного управління на підприємстві	Будувати механізми забезпечення розроблення стратегічного портфеля підприємства, що ефективно діють
		Формулювати та обґрунтовувати місію підприємства
		Обґрунтовувати складові частини стратегічного набору підприємства
		Будувати алгоритм етапів реалізації стратегічного планування на конкретному підприємстві

*Стратегічне управління

Структуру складових частин професійних компетентностей та їхнього формування, відповідно до Національної рамки кваліфікації України, наведено в додатку А.

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1

Теоретичні та методичні основи стратегічного управління

Тема 1. Еволюція розуміння та передбачення майбутнього організації

1.1. Бюджетування та фінансовий контроль.

Поняття бюджету. Зміст бюджетування, позитивні якості й обмеження цього методу під час передбачення майбутнього. Управління на основі фінансового контролю. Переваги поточного планування та бюджетування. Типи бюджетів: "знизу вверх", "зверху вниз", постатейний бюджет, бюджет із тимчасовим періодом, бюджет із нульовим рівнем.

1.2. Довгострокове планування.

Причини виникнення довгострокового планування. Прогнозування як основа довгострокового планування. Об'єктивні причини необхідності у розширенні планового горизонту поза межами року та його можливості. Недоліки довгострокового планування.

1.3. Стратегічне планування.

Перехід від довгострокового до стратегічного планування. Відмінності довгострокового та стратегічного планування: відхід від екстраполяції; облік мінливості чинників діяльності; аналіз внутрішніх можливостей і зовнішніх чинників діяльності підприємства; альтернативність рішень. Система довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм. Кількісні методи у стратегічному плануванні.

1.4. Стратегічне управління, його відмінні риси.

Концепція стратегічного управління. Шкала нестабільності І. Ансоффа. Типи стратегічного управління. Можливості застосування системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.

Тема 2. Передумови застосування стратегічного управління в організаціях

2.1. Трансформаційні процеси в економіці України. Визначення пріоритетів діяльності підприємства як реакція на зміни.

Зміна завдань управління підприємством. Трансформаційні процеси в економіці України. Визначення цілей і завдань управління підприємствами як реакція на зміни.

2.2. Підприємство як відкрита система ринкової економіки.

Умови реалізації методології стратегічного управління. Законодавче закріплення розвитку підприємств в Україні. Основні закони, що регулюють діяльність підприємства в ринковому середовищі. Господарський та Цивільний кодекси України. Підприємство як відкрита система ринкової економіки. Діяльність підприємства.

2.3. Роль стратегічного мислення у формуванні стратегічного рівня підприємства.

Необхідність у формуванні стратегічного мислення менеджерів. Сутність категорії "стратегічне мислення". Роль стратегічного мислення у формуванні стратегічного рівня підприємства. Індивідуальне та корпоративне стратегічне мислення. Мета стратегічного мислення. Ідеальне стратегічне мислення. Стратегічно орієнтоване підприємство. Переваги

й обмеження стратегічного управління в Україні та на зарубіжних підприємствах. Зарубіжний досвід стратегічного управління.

Тема 3. Середовище господарської організації

3.1. Характеристика й мета аналізу зовнішнього (макро-) середовища підприємства.

Зовнішнє середовище підприємства. Характеристика та цілі аналізу зовнішнього середовища підприємства. Необхідність в аналізі зовнішнього середовища як умова функціонування підприємства. Можливості й загрози в аналізі зовнішнього середовища. PEST-аналіз макросередовища, його етапи. Політико-правові, економічні, соціокультурні, технологічні групи чинників макросередовища й адаптація підприємства до них.

3.2. Аналіз проміжного (мезо-, галузевого) середовища організації.

Аналіз проміжного (галузевого) середовища організації. Мета галузевого аналізу (аналізу проміжного середовища). Господарська галузь, стадії аналізу галузі. Модель "галузевої конкуренції" М. Портера. Характеристика основних елементів проміжного середовища підприємства: споживачі, конкуренти, постачальники, товари-замінники, нові конкуренти. Бар'єри виходу з галузі, бар'єри входу в галузь.

3.3. Аналіз внутрішнього (мікро-) середовища організації, її стратегічний потенціал.

Внутрішнє середовище організації. Чинники мікросередовища організації. Принципи аналізу внутрішнього середовища підприємства. Основні чинники конкурентоспроможності. Внутрішнє середовище підприємства: сильні та слабкі сторони. Унікальні переваги підприємства, їхні види. Стратегічний потенціал підприємства та його складові частини. Підходи до оцінювання потенціалу підприємства.

Тема 4. Визначення конкурентоспроможності підприємства

4.1. Сутність понять "конкуренція" та "конкурентоспроможність".

Сутність категорій "конкуренція", "конкурентна боротьба", "конкурентний ринок" і "конкурентоспроможність". Конкурентоспроможність підприємства як відносна та комплексна категорії. Конкурентні переваги першого та другого порядку. Конкурентоспроможність національної економіки або галузі (макроекономічний підхід), конкурентоспроможність підприємства (фірми) і конкурентоспроможність продукції. Чинники конкурентоспроможності підприємства. Стратегічна група конкурентів.

4.2. Конкурентоспроможність підприємства, її оцінювання.

Інтегральний метод оцінювання конкурентоспроможності. Критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживачів.

4.3. Конкурентоспроможність продукції й методи її оцінювання.

Конкурентоспроможність товару. Визначення критеріїв конкурентоспроможності товару. Параметри конкурентоспроможності: технічні, економічні та нормативні. Показники конкурентоспроможності. Схема оцінювання конкурентоспроможності товару.

4.4. Конкурентні переваги. Ромб конкурентних переваг Портера.

Поняття конкурентних переваг. Ромб конкурентних переваг Портера. Стратегії створення конкурентних переваг та їхня характеристика.

Тема 5. Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища організації

5.1. Сутність SWOT-аналізу.

Основні етапи застосування SWOT-аналізу. Сильні та слабкі сторони підприємства. Оцінювання загроз і можливостей підприємства. Матриця можливостей. Матриця загроз. Побудова матриці SWOT-аналізу.

5.2. Стратегічний аналіз підприємства за допомогою SPACE-матриці.

Графічне подання та характеристика SPACE-матриці. Можливості її застосування.

5.3. Розроблення сценаріїв розвитку подій.

Сценарії розвитку подій – характеристика та основні етапи. Алгоритм розроблення сценаріїв майбутнього. Методи розроблення сценаріїв.

5.4. Прогнозування в системі стратегічного управління.

Поняття, цілі та завдання прогнозування. Основні методи прогнозування, що використовують у стратегічному плануванні: експертне прогнозування; дослідницьке прогнозування; нормативне прогнозування; метод сценаріїв. Моделювання як засіб розроблення прогнозів, види та характеристики моделей. Необхідність у використанні основних методів прогнозування на підприємствах України та його особливості.

Тема 6. Стратегічне управління як реалізація цільового підходу

6.1. Цільовий підхід в управлінні.

Цільовий підхід в управлінні як метод координації всього спектра діяльності підприємства. Розвиток цільового підходу на сучасному етапі. Схема формування цілей організації. Фази встановлення цілей.

6.2. Принципи, переваги та недоліки стратегічного управління.

Основні принципи стратегічного управління. Переваги стратегічно орієнтованих організацій.

6.3. Види стратегічного управління. Шкала нестабільності І. Ансоффа.

Управління на основі вирішення стратегічних завдань. Управління за слабкими сигналами. Управління в умовах стратегічних несподіванок. Концепція стратегічного управління Венсіла – Лагранжа.

Тема 7. Мета у стратегічному управлінні

7.1. Сутність категорії "мета у стратегічному управлінні". Місія та бачення організації.

Сутність і зміст категорії "мета у стратегічному управлінні". Чинники, що визначають мету в управлінні. Місія підприємства, її сутність та значення. Підходи до формування місії. Бачення організації, його характеристика та горизонти.

7.2. Класифікація цілей у стратегічному управлінні.

Стратегічні цілі й завдання, їхні характеристики. Вимоги до цілей. Класифікаційні групи цілей. Стратегічні цілі, їхня кількісна і якісна характеристика. Критерії якості цілей.

7.3. "Дерево цілей" підприємства та його застосування.

Поняття "дерево цілей". "Дерево цілей" і політика досягнення цілей. Побудова ієрархії цілей.

Тема 8. Сутність стратегії та стратегічного набору

8.1. Сутність та основні елементи стратегії.

Сутність та поняття стратегії. Множинність категорії "стратегія". Основні елементи стратегії.

8.2. "Стратегічний набір" як система стратегій підприємства.

Вимоги до стратегічного набору. Процес побудови стратегічного набору підприємства. Обґрунтований стратегічний набір, "стратегічна прогалина". Процес побудови стратегічного набору. Типи стратегій: загальні для всього підприємства; загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами; продуктово-товарні; функціональні; ресурсні. Сутність вироблення та реалізації стратегії та стратегічного набору.

8.3. Загальні (базові) стратегії, їхній взаємозв'язок із життєвим циклом підприємства.

Стратегія стабільності, стратегія зростання, стратегія скорочення. Стратегія зростання. Три різних підходи до зростання фірми. Стратегії

концентрованого (інтенсивного) зростання (стратегія глибокого впровадження на ринок, стратегія розвитку ринку збуту, стратегія розвитку продукту); стратегії інтегрованого зростання (вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція); стратегія диверсифікованого зростання (стратегія концентричної (зв'язаної) диверсифікованості, стратегія конгломеративної (незв'язаної) диверсифікованості). Стратегія скорочення (стратегія ліквідації, стратегія "збору врожаю", стратегія скорочення виробництв).

8.4. Загальноконкурентні стратегії підприємства.

Конкурентна стратегія: лідерство у зниженні витрат; стратегія диференціації продукту або послуги; стратегія зосередження (фокусування); стратегія оптимальних витрат.

8.5. Функціональні стратегії підприємства.

Функціональні стратегії, їхня характеристика та роль у стратегічному портфелі.

8.6. Застосування методів стратегічного аналізу під час вибору та оцінювання стратегічного набору.

Матриця "Бостон Консалтинг Груп". Матриця *McKinsey*. Діловий комплексний аналіз PIMS. Матриця Ансоффа та тривимірна система Абеля.

Змістовий модуль 2

Реалізація та забезпечення стратегічного управління

Тема 9. Сутність стратегічного планування

9.1. Еволюція розвитку та особливості стратегічного планування.

Сутність стратегічного планування. Мета, принципи та завдання стратегічного планування. Вимоги до стратегічного планування. Види управлінської діяльності в межах планування. Модель стратегічного планування.

9.2. Етапи стратегічного планування.

Горизонт стратегічного планування. Структурна схема стратегічного планування. Короткострокове та довгострокове планування. Характеристика його складових частин. Формування стратегічних господарських підрозділів.

Тема 10. Стратегічні плани, проекти та програми

10.1. Стратегічні плани та їхня характеристика.

Поточний план. Стратегічний план. Зміст і структура стратегічного плану. Необхідність в існуванні планових документів різного типу.

Характерні риси стратегічного плану. Структура стратегічного плану. Стратегічний план як важливий плановий документ, його розділи.

10.2. Технологія розроблення стратегічних планів.

Перелік дій і процесів з ухвалення управлінського рішення в галузі розроблення стратегічного плану. Короткострокові та довгострокові стратегічні плани.

10.3. Інші планові документи.

Стратегічна програма як інструмент реалізації стратегії. Стратегічна програма в системі планування. Відмінності стратегічних планів і програм. Стратегічний проект як інструмент реалізації стратегії. Відмінності стратегічних проектів від стратегічних документів іншого типу. Структура проектів. Система стратегічних, поточних та оперативних планів. Зв'язок стратегічних і поточних планів.

Тема 11. Організаційне забезпечення стратегічного управління

11.1. Визначення поняття "організаційна структура управління" (ОСУ) і принципи її побудови.

Визначення організаційної структури управління. Перехід від традиційних до стратегічних систем управління.

11.2. Ієрархічний тип організаційних структур управління.

Ієрархічний тип структур управління. "Шахтна", лінійно-штабна, типова дивізіональна структура управління.

11.3. Органічний тип структур управління.

Органічний тип структур управління. Варіанти органічних структур матричного типу. Структура організації, складена з робочих груп. Перевернута піраміда організаційних структур.

11.4. Вибір організаційної структури управління.

Порівняння ієрархічних та органічних структур управління організацією, їхні стратегічні переваги.

Тема 12. Фінансово-економічні аспекти реалізації стратегічних планів і програм

12.1. Роль фінансово-економічного забезпечення у стратегічному управлінні.

Фінансово-економічне забезпечення у стратегічному управлінні. Фінансові та стратегічні цілі підприємства. Система аналізу фінансового потенціалу.

12.2. Сутність фінансової стратегії підприємства.

Комплексна фінансова стратегія організації та її завдання. Використання ресурсів (кредитна стратегія). Розподіл отриманих ресурсів (інвестиційна стратегія). Складові частини фінансової стратегії та етапи її здійснення.

12.3. Фінансове планування й бюджетування у процесі реалізації стратегічного набору.

Фінансовий аналіз як база стратегічного планування. Фінансове планування й бюджетування у процесі реалізації стратегічного набору.

Тема 13. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління і формування стратегічної поведінки персоналу

13.1. Характеристика системи соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління.

Оптимальна управлінська структура. Характеристика системи соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління. Стратегія як чинник стабілізації відносин і змін у культурі та стилі керівництва.

13.2. Управління змінами в організації.

Управління змінами в організації. Концептуальні підходи до управління змінами в організації. Критичний аналіз методів управління змінами. Розподіл ресурсів і фокусування на стратегічних завданнях. Соціально-психологічне забезпечення (СПЗ) стратегічного управління. Об'єкти впливу СПЗ. Суб'єкти СПЗ. Опір змінам, його причини. Тип організаційної культури. Стратегічний організаційний розвиток.

13.3. Менеджмент персоналу та система мотивації у стратегічному управлінні.

Менеджмент персоналу в контексті стратегічного управління, його основні складові частини. Різновиди стратегії управління персоналом. Сутність стратегічної поведінки як типу організаційної поведінки. Роль мотивації у формуванні стратегічної поведінки. Головні мотиватори й регулятори мотивації (робоче середовище, винагорода, досягнення цілей, самореалізація). Соціально-психологічний клімат. Стратегічна поведінка.

Тема 14. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління

14.1. Сутність стратегічної інформації. Інформаційні потреби підприємства.

Поняття економічної інформації. Сутність стратегічної інформації. Її відмінності від інших видів інформації. Види інформаційних потреб, їхнє виявлення та задоволення в системі стратегічного управління. Джерела стратегічної інформації й методи її отримання. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління. Стратегічні інформаційні потреби підприємства.

14.2. Інформаційні управлінські системи та бази стратегічних даних.

Інформаційні управлінські системи та бази стратегічних даних. Характеристика наявних концепцій побудови інформаційних систем управління. Концепція єдиної інформаційної системи підприємства. Бази стратегічних даних (БСД).

14.3. Система стратегічного контролю.

Система стратегічного моніторингу або контролю. Облік і контроль у системі стратегічного управління. Вимоги до обліку й контролю. Форми, методи та інструменти обліку й контролю у стратегічному управлінні.

4. Структура навчальної дисципліни

Із самого початку вивчення дисципліни кожен студент повинен ознайомитись як із робочою програмою дисципліни та формами організації навчання, так і зі структурою, змістом та обсягом кожного з її змістових модулів, а також із усіма видами контролю та методикою оцінювання сформованих професійних компетентностей.

Вивчення студентом навчальної дисципліни відбувається шляхом послідовного та ґрунтовного опрацювання змістових модулів. Змістовий модуль – це відносно окремий самостійний блок дисципліни, який логічно поєднує кілька навчальних елементів дисципліни за змістом та взаємозв'язками. Тематичний план дисципліни складено із двох змістових модулів (табл. 4.1).

Структура залікового кредиту навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	денна форма				заочна форма			
	усього	у тому числі			усього	у тому числі		
		лекційні	практичні, семінарські	самостійна робота, підготовка до занять		лекційні	практичні, семінарські	самостійна робота, підготовка до занять
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Змістовий модуль 1								
Теоретичні та методичні основи стратегічного управління								
<i>Тема 1. Еволюція розуміння та передбачення майбутнього організації</i>	6	1	1	4	6	1	1	10
<i>Тема 2. Передумови застосування стратегічного управління в організаціях</i>	7	1	1	5	7	1	1	10
<i>Тема 3. Середовище господарської організації</i>	14	2	2	10	14	2	2	15
<i>Тема 4. Визначення конкурентоспроможності підприємства</i>	14	2	2	10	14	2	2	10
<i>Тема 5. Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища організації</i>	14	2	2	10	14	2	2	15
<i>Тема 6. Стратегічне управління як реалізація цільового підходу</i>	14	2	2	10	14	2	2	10
<i>Тема 7. Мета у стратегічному управлінні</i>	11	2	2	7	11	2	2	10
<i>Тема 8. Сутність стратегії та стратегічного набору</i>	14	2	2	10	14	2	2	15
Разом за змістовим модулем 1	94	14	14	66	94	14	14	95
Змістовий модуль 2								
Реалізація та забезпечення стратегічного управління								
<i>Тема 9. Сутність стратегічного планування</i>	10	1	1	8	10	1	1	10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Тема 10.</i> Стратегічні плани, проекти та програми	10	1	1	8	10	1	1	15
<i>Тема 11.</i> Організаційне забезпечення стратегічного управління	9	1	1	7	9	1	1	15
<i>Тема 12.</i> Фінансово-економічні аспекти реалізації стратегічних планів і програм	9	1	1	7	9	1	1	10
<i>Тема 13.</i> Соціально-психологічне забезпечення процесів стратегічного управління і формування стратегічної поведінки персоналу	9	1	1	7	9	1	1	15
<i>Тема 14.</i> Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління	9	1	1	7	9	1	1	10
Разом за змістовим модулем 2	56	6	6	44	56	6	6	75
Усього годин за модулями	150	20	20	110	210	20	20	170

5. Теми практичних і семінарських занять

Практичне заняття – це форма навчального заняття, за якої викладач організовує детальний розгляд студентами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формулює компетентності шляхом індивідуального виконання студентом відповідних сформульованих завдань. Проведення практичного заняття ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі для виявлення ступеня оволодіння студентами необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різної складності для вирішення їх студентами на занятті.

Практичне заняття містить здійснення попереднього контролю за рівнем сформованих компетентностей студентами щодо знань, умінь і навичок за темами, ставлення загальної проблеми викладачем та її

обговорення за участю студентів, виконання завдань із їхнім обговоренням, виконання контрольних робіт, їхню перевірку та оцінювання.

Семінарське заняття – це форма навчального заняття, за якої викладач організовує дискусію навколо попередньо визначених тем, до котрих студенти готують тези виступів.

На кожному семінарському занятті викладач оцінює підготовлені студентами реферати, їхні виступи, активність у дискусії, уміння формулювати та відстоювати свою позицію тощо. Підсумкові оцінки за кожне семінарське заняття заносять до відповідного журналу. Отримані студентом оцінки за окремі семінарські заняття враховують під час виставлення підсумкової оцінки із цієї навчальної дисципліни.

Теми практичних і семінарських занять наведено в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Перелік тем практичних та семінарських занять

Назви змістових модулів	Теми практичних і семінарських занять (за модулями)	Кількість годин	Література
1	2	3	4
Змістовий модуль 1. Теоретичні та методичні основи стратегічного управління	<i>Семінарське заняття на тему:</i> "Еволюція розуміння та передбачення майбутнього організації". 1. Варіанти використання бюджетів у стратегічному управлінні (СУ). 2. Основні переваги стратегічного управління. 3. Можливості застосування СУ на українських підприємствах	1	Основна: [2; 4]. Додаткова: [5; 9; 10]
	<i>Завдання 1.</i> Вирішення кейсів "Стратегічне мислення"	1	Основна: [1; 4]. Додаткова: [5; 9; 10]
	<i>Завдання 2.</i> Визначення зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовищ організації	2	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [15; 16]
	<i>Завдання 3.</i> Опрацювання методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства, продукції, послуг	2	Основна: [2; 4]. Додаткова: [5; 9; 20]
	<i>Завдання 4.</i> Аналіз та прогнозування мікро- і макросередовища з використанням спеціальних методів	2	Основна: [2 – 4]. Додаткова: [15; 19; 20]
	<i>Завдання 5.</i> Вирішення кейсів "Застосування цільового підходу в управлінні підприємством"	2	Основна: [2; 4]. Додаткова: [13; 16; 20]
	<i>Завдання 6.</i> Вирішення ситуаційних вправ і завдань із використанням методу "дерева рішень"	2	Основна: [1; 4]. Додаткова: [8; 12; 21]

1	2	3	4
	<i>Завдання 7.</i> Розроблення стратегічного набору підприємств	2	Основна: [2; 4]. Додаткова: [13 – 15; 19; 20]
Змістовий модуль 2. Реалізація та забезпечення стратегічного управління	<i>Семінарське заняття на тему: "Сутність стратегічного планування".</i> 1. Мета та принципи стратегічного планування. 2. Бар'єри стратегічного планування. 3. Подолання бар'єрів. 4. Моделі стратегічного планування. 5. Характеристика стратегічного планування на підприємстві	1	Основна: [2; 4]. Додаткова: [9; 16; 24]
	<i>Завдання 8.</i> Розроблення стратегічних планів, проектів, програм	1	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [6; 16; 20]
	<i>Завдання 9.</i> Побудова контрольних карт якості	1	Основна: [2; 4]. Додаткова: [5; 9; 10]
	<i>Завдання 10.</i> Оцінювання фінансової ефективності стратегії	1	Основна: [2; 4]. Додаткова: [11; 23]
	<i>Семінарське заняття на тему: "Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління та формування стратегічної поведінки персоналу".</i> 1. Сутність і механізм формування організаційної культури. 2. Переваги й недоліки різних варіантів проведення змін в організації. 3. Можливі шляхи уникнення опору в організації. 4. Методи й послідовність формування стратегічної поведінки	1	Основна: [1; 2; 4]. Додаткова: [10; 18; 20]
	<i>Завдання 11.</i> Визначення ролі інформації у стратегічному управлінні. Контрольно-модульна робота	1	Основна: [2; 4]. Додаткова: [13; 15; 20]

5.1. Приклади типових практичних завдань до тем

Змістовий модуль 1

Теоретичні та методичні основи стратегічного управління

Тема 3. Середовище господарської організації

Завдання 1 (діагностичне). Проаналізувати макросередовище підприємства та визначити його можливі дії з адаптації до впливу чинників, наведених у табл. 5.2.

Характеристика чинників макросередовища

№ п/п	Чинники	Оцінки	Вага	Напрями впливу
1	Інфляція	9	0,13	–
2	Економічне зростання у країні	8	0,15	–
3	Рівень політичної стабільності в суспільстві	7	0,06	+
4	Рівень безробіття	8	0,13	–
5	Рівень оподаткування	6	0,11	–
6	Рівень доходів населення	6	0,12	–
7	Наявність протекціонізму	6	0,12	–
8	Рівень народжуваності	4	0,10	–
9	Криміналізація суспільства	5	0,09	–
10	Наявність лобістських груп у законодавчих органах влади	5	0,06	+

Змістовий модуль 2

Реалізація та забезпечення стратегічного управління

Тема 8. Сутність стратегії та стратегічного набору

Завдання 1 (евристичне). Основним напрямом діяльності фірми "Техноком", яку було створено у 2002 р., є постачання та продаж електронних компонентів вітчизняного виробництва для розроблення, виробництва й ремонту електротехнічного та медичного устаткування для НДДКР. Незважаючи на те що багато виробників переходять на комплектуючі зарубіжних виробників, зараз діють багато підприємств, устаткування яких було вироблено до 2010 р., тобто тепер, у зв'язку зі зношенням устаткування, виникає необхідність у його ремонті, додатковій комплектації, заміні. Висока ціна на комплектні вироби зарубіжних фірм призводить до того, що багато виробників шукають вітчизняні аналоги. Це пояснює достатньо стабільний попит на продукцію фірми "Техноком". Наявність власного складу, що нараховує майже 10 тис. позицій, дозволяє забезпечити замовника необхідними компонентами й комплектними виробами в реальні терміни й за дуже доступними цінами. Однією з послуг, що надає фірма, є можливість доставки замовлень. Для оптових і постійних покупців існують гнучкі системи знижок. У фірми є декілька значних фірм-конкурентів. Стратегічною метою підприємства є орієнтація на ринок країн СНД.

Сформувати загальну (базову) та конкурентну стратегію фірми. Оцінити перспективи її розвитку.

6. Самостійна робота

Самостійна робота студента (СРС) – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання студенти виконують самостійно під методичним керівництвом викладача.

Мета СРС – засвоєння в повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього фахівця вищого рівня кваліфікації.

Навчальний час, відведений для самостійної роботи студентів денної форми навчання, визначено навчальним планом, він становить 73 % (110 годин) від загального обсягу навчального часу на вивчення дисципліни (150 годин). У ході самостійної роботи студент має стати активним учасником навчального процесу, навчитися свідомо оволодівати теоретичними та практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі, брати на себе індивідуальну відповідальність за якість власної професійної підготовки. СРС містить: опрацювання лекційного матеріалу; опрацювання та вивчення рекомендованої літератури, основних термінів і понять за темами дисципліни; підготовку до практичних, семінарських занять; підготовку до виступу на семінарських заняттях; поглиблене опрацювання окремих лекційних тем або питань; пошук (підбір) та огляд літературних джерел на задану тематику дисципліни; аналітичний розгляд наукової публікації; контрольну перевірку студентами особистих знань за запитаннями для самодіагностики; підготовку до контрольних робіт та інших форм поточного контролю; підготовку до модульного контролю; систематизацію вивченого матеріалу з метою підготовки до семестрового екзамену. Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни є самостійна робота студентів із вітчизняною та зарубіжною спеціальною економічною літературою, нормативними актами з питань державного регулювання економіки, статистичними матеріалами. Основні види самостійної роботи, запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань із навчальної дисципліни, наведено в табл. 6.1.

Завдання для самостійної роботи студентів та форми контролю за нею

Назви тем	Зміст самостійної роботи студентів	Кількість годин	Форми контролю за СРС	Література
1	2	3	4	5
Змістовий модуль 1				
Теоретичні та методичні основи стратегічного управління				
<i>Тема 1.</i> Еволюція розуміння та передбачення майбутнього організації	Пошук, підбір та огляд літературних джерел на задану тематику: 1. Особливості бюджетування: досвід СРСР і західноєвропейських країн. 2. Порівняльна характеристика методів обґрунтування та змісту довгострокових і стратегічних планів	4	Перевірка домашніх завдань	Основна: [2; 4]. Додаткова: [5; 9; 10]
<i>Тема 2.</i> Передумови застосування стратегічного управління в організаціях	Пошук та огляд літературних джерел на задану тематику: 1. Роль стратегічного мислення у формуванні стратегічного рівня організації. 2. Принципи стратегічної діяльності українських підприємств	5	Перевірка домашніх завдань	Основна: [1; 4]. Додаткова: [5; 9; 10]
<i>Тема 3.</i> Середовище господарської організації	Пошук та огляд літературних джерел на задану тематику: 1. Дослідження системи критеріїв виділення окремих складових частин середовища господарської організації. 2. Структуризація середовища функціонування організації вітчизняними науковцями: збіги та розбіжності, порівняно із західними методиками	10	Перевірка домашніх завдань	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [15; 16]
<i>Тема 4.</i> Визначення конкурентоспроможності підприємства	Пошук, підбір та огляд літературних джерел на задану тематику: 1. Напруженість конкурентної боротьби на певному ринку України. 2. Дослідження взаємодії детермінант "національного ромба" з діяльністю законодавчої та виконавчої влади певної країни	10	Перевірка домашніх завдань	Основна: [2; 4]. Додаткова: [5; 9; 20]

1	2	3	4	5
<i>Тема 5.</i> Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища організації	Пошук та огляд літературних джерел на задану тематику: 1. Особливості застосування методів прогнозування в умовах української економіки. 2. Недоліки екстраполяційних методів для прогнозування змін у соціально-економічних системах	10	Перевірка домашніх завдань	Основна: [2 – 4]. Додаткова: [15; 19; 20]
<i>Тема 6.</i> Стратегічне управління як реалізація цільового підходу	Пошук, підбір та огляд літературних джерел на задану тематику: 1. Обмеження застосування класичних моделей стратегічного управління в Україні. 2. Основні принципи та форми стратегічного управління	8	Перевірка домашніх завдань	Основна: [2; 4]. Додаткова: [13; 16; 20]
<i>Тема 7.</i> Мета у стратегічному управлінні	Пошук та огляд літературних джерел на задану тематику: 1. Визначення цілей і прогнозування в системі стратегічного управління організацією. 2. Особливості формулювання місії організацій різного типу	5	Перевірка домашніх завдань	Основна: [1; 4]. Додаткова: [8; 12; 21]
<i>Тема 8.</i> Сутність стратегії та стратегічного набору	Пошук та огляд літературних джерел на задану тематику: 1. Характеристика базових конкурентних стратегій. 2. Стратегія досягнення конкурентних переваг за рахунок лідирування в диференціації продукту. 3. Стратегія досягнення конкурентних переваг шляхом лідирування за низькою вартістю продукту	2	Захист проекту	Основна: [2; 4]. Додаткова: [13 – 15; 19; 20]
Усього за змістовим модулем 1		54		
Змістовий модуль 2				
Реалізація та забезпечення стратегічного управління				
<i>Тема 9.</i> Сутність стратегічного планування	Пошук та огляд джерел на задану тематику: 1. Етапи та принципи стратегічного планування. 2. Порівняльна характеристика моделей стратегічного планування	8	Перевірка домашніх завдань	Основна: [2; 4]. Додаткова: [9; 16; 24]

Закінчення табл. 6.1

1	2	3	4	5
<i>Тема 10.</i> Стратегічні плани, проекти та програми	Пошук та огляд джерел на задану тематику: 1. Стратегічний план як інструмент реалізації стратегій. 2. Особливості формування та сфери застосування стратегічних програм	8	Перевірка домашніх завдань	Основна: [1 – 4]. Додаткова: [6; 16; 20]
<i>Тема 11.</i> Організаційне забезпечення стратегічного управління	Пошук та огляд джерел на задану тематику: 1. Порівняльна характеристика традиційних і стратегічних ОСУ. 2. ОСУ як інструмент виконання стратегій	7	Перевірка домашніх завдань	Основна: [2; 4]. Додаткова: [5; 9; 10]
<i>Тема 12.</i> Фінансово-економічні аспекти реалізації стратегічних планів і програм	Пошук та огляд джерел на задану тематику: 1. Фінанси як засіб виконання продуктивних, функціональних і ресурсних стратегій. 2. Джерела формування фінансових ресурсів	7	Перевірка домашніх завдань	Основна: [2; 4]. Додаткова: [11; 23]
<i>Тема 13.</i> Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління і формування стратегічної поведінки персоналу	Пошук та огляд джерел на задану тематику: 1. Поведінкові аспекти розроблення та реалізації стратегії. 2. Стратегія та опір: поняття, причини й типи опору змінам	7	Перевірка домашніх завдань	Основна: [1; 2; 4]. Додаткова: [10; 18; 20]
<i>Тема 14.</i> Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління	Пошук та огляд джерел на задану тематику: 1. Дослідження схем методичного взаємозв'язку стратегічного контролінгу та стратегічного моніторингу. 2. Організаційно-економічні механізми внесення коректив у стратегії результатів аналізу	7	Захист проекту	Основна: [2; 4]. Додаткова: [13; 15; 20]
Усього за змістовим модулем 2		44		
<i>Підготовка до екзамену</i>		10		Основна: [2; 4]. Додаткова: [13 – 15; 20]
<i>Екзамен</i>		2		
Усього за модулями		110		

6.1. Контрольні запитання для самодіагностики

Тема 1. Еволюція розуміння та передбачення майбутнього організації

1. Розкрийте еволюцію розуміння та методів передбачення майбутнього в діяльності підприємств, що функціонують у ринковому середовищі.
2. Визначте концепцію побудови підприємств у ринковій економіці: перехід від закритого до відкритого типу організацій як реакція на зміни в зовнішньому середовищі.
3. З'ясуйте варіанти використання бюджетів у стратегічному управлінні.
4. Поясніть відмінності стратегічного планування та стратегічного управління.
5. Назвіть основні переваги стратегічного управління й можливості його застосування на українських підприємствах.

Тема 2. Передумови застосування стратегічного управління на підприємствах

1. Охарактеризуйте зміну цілей і завдань управління підприємством на сучасному етапі розвитку економіки України: обмеження щодо встановлення цілей і стратегій на українських підприємствах.
2. Розкрийте поняття та способи досягнення стратегічного рівня підприємства.
3. Визначте сутність та способи формування стратегічного мислення менеджерів.
4. Які історичні, соціальні, демографічні, економічні чинники, що зумовлюють специфіку стратегічного управління в організаціях України?

Тема 3. Середовище господарської організації

1. Назвіть ідеї зв'язку між окремими організаційними групами та сегментами зовнішнього середовища у працях представників концепції "соціотехнічних систем" (Е. Мілера, А. Райса, Ф. Емері, Е. Торсруд).
2. Укажіть підходи до моніторингу середовища господарської організації, дайте порівняльну характеристику концепцій (стратегічного аудиту, моніторингу реалізації проектів, систем відстежування).
3. Які особливості розвитку структурних і динамічних концепцій середовища функціонування організації?

4. Опишіть контрольовані та неконтрольовані чинники, що формують середовище функціонування організації, дайте їхню класифікацію та характеристику: потребу в моніторингу функціонування організації.

5. Поясніть необхідність в аналізі зовнішнього середовища як умову ефективного функціонування підприємства.

6. Дайте характеристику моделей зовнішнього середовища функціонування підприємства: пізнавальних сил, сфери діяльності організації, ієрархічності середовища, екологічної моделі; їхній критичний аналіз та оцінювання.

7. Здійсніть критичний аналіз моделі галузевої конкуренції М. Портера: методи та чинники, що використовують для оцінювання елементів проміжного середовища.

8. Розкрийте поняття потенціалу підприємства: характеристику ресурсного, цільового та структурного підходів до його оцінювання.

9. Дайте характеристику особливостей середовища функціонування організацій в Україні: загрози й можливості, які існують для українських і зарубіжних підприємств.

Тема 4. Визначення конкурентоспроможності підприємства

1. Визначте поняття, параметри та показники конкурентоспроможності продукту.

2. Назвіть методи оцінювання конкурентоспроможності продукту.

3. Поясніть конкурентний статус підприємства. Назвіть методи визначення, чинники та показники, які визначають конкурентоспроможність підприємства.

4. Дайте характеристику методів аналізу конкурентів (матриці конкурентного профілю, анкети для аналізу конкуренції в галузі та конкурентів тощо).

5. Дайте визначення стратегічної групи конкурентів, загальну характеристику.

6. У чому полягають детермінанти конкурентних переваг країни в моделі національного ромба М. Портера, їхня характеристика та природа взаємодії?

Тема 5. Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища організації

1. Визначте сутність, основні елементи та етапи застосування SWOT-аналізу.

2. У чому полягають проблеми зіставлення параметрів, що мають різні природу, часові характеристики під час здійснення SWOT-аналізу?

3. Назвіть функції прогнозування в системі стратегічного управління. Розкрийте зв'язок прогнозів із цілями та стратегіями підприємства.

4. Розкрийте основні методи прогнозування, що використовують у стратегічному плануванні (екстраполяції, моделювання та експертні методи).

5. Опишіть процес розроблення сценаріїв розвитку подій (основні етапи). Розкрийте методи розроблення сценаріїв (методи посилань, системи діаграм, критичних полів, заголовків газет, логіки можливого розвитку та матриця перехресного впливу подій).

Тема 6. Стратегічне управління як реалізація цільового підходу

1. Визначте роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному управлінні.

2. Охарактеризуйте місію як генеральну мету підприємства.

3. З'ясуйте сутність і дайте визначення цілей управління, основні вимоги до цілей.

4. Здійсніть критичний аналіз (переваг та недоліків) форм реалізації цільового управління ("управління за цілями", "управління за результатами").

5. Поясніть особливості організаційно-економічного механізму стратегічного управління.

6. Які критерії класифікації та класифікаційні групи цілей вам відомі?

7. Розкрийте поняття "дерево цілей" підприємства: поняття та методи його побудови.

Тема 7. Мета у стратегічному управлінні

1. Які чинники, що визначають мету у стратегічному управлінні, ви знаєте?

2. Назвіть основні етапи формулювання мети в управлінні.

3. Розкрийте зв'язок філософії існування, бачення та місії організації.

4. З'ясуйте роль та основні складові частини місії організації.

5. Які основні ознаки правильно сформульованої мети?

6. Поясніть різноманітність критеріїв класифікації цілей в управлінні.

7. Охарактеризуйте показники, що використовують для характеристики стратегічних цілей.

8. З'ясуйте взаємозв'язок та співвідношення категорій "прогноз", "мета", "план".

Тема 8. Сутність стратегії та стратегічного набору

1. Визначте сутність стратегії. Назвіть чинники, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії.

2. Охарактеризуйте стратегічний набір як систему стратегій, дайте визначення стратегічного набору підприємства, назвіть вимоги до стратегічного набору.

3. Поясніть необхідність у розробленні стратегічного набору вітчизняних підприємств та його особливості в умовах трансформації національної економіки.

4. Розкрийте взаємозв'язок основних складових частин стратегічного набору підприємства.

5. Дайте загальну характеристику складових частин стратегічного набору.

6. Назвіть основні види загальних стратегій організації.

7. Визначте сутність загальноконкурентних стратегій. Охарактеризуйте підхід М. Портера до визначення загальноконкурентних стратегій.

8. У чому полягають продуктово-товарні стратегії? Які методи обґрунтування вам відомі? Здійсніть аналіз і планування портфеля підприємства.

9. Поясніть ресурсні стратегії. Здійсніть критичний аналіз методів обґрунтування.

10. Поясніть функціональні стратегії. Визначте сутність, методи обґрунтування та формування загальної стратегії управління організацією.

11. Охарактеризуйте комплексні стратегії підприємства та специфіку стратегічного набору комплексних стратегій.

Тема 9. Сутність стратегічного планування

1. Поясніть основні передумови переходу до стратегічного планування.

2. У чому полягає горизонт стратегічного планування?

3. Здійсніть критичний аналіз моделей стратегічного планування.

4. З'ясуйте формальні та неформальні аспекти стратегічного планування.

5. Поясніть фундаментальні елементи та етапи стратегічного планування.

6. Розкрийте принципи та переваги стратегічного планування на підприємстві.

7. Охарактеризуйте систему стратегічного планування на підприємстві: бар'єри та методи їхнього подолання.

8. Які елементи стратегічного планування, які використовували на підприємствах України ви знаєте?

Тема 10. Стратегічні плани, проекти та програми

1. Розкрийте зміст системи стратегічних планів, проектів та програм і вимоги до них.

2. Поясніть загальні та відмінні характеристики стратегічних планів і програм (проектів) підприємства.

3. З'ясуйте необхідність в існуванні планових документів різного типу.

4. Які відмінності стратегічних планів і програм вам відомі?

5. Назвіть і поясніть відмінності стратегічних проектів від документів іншого типу.

6. Охарактеризуйте бізнес-план як стратегічний план розвитку підприємства.

7. Поясніть особливості розроблення альтернативних планів.

Тема 11. Організаційне забезпечення стратегічного управління

1. У чому полягає диференціація та інтеграція в ОСУ під час переходу до стратегічного управління?

2. З'ясуйте роль централізованих формувань в ОСУ стратегічного типу.

3. Розкрийте архетипи організаційних структур управління (лінійно-функціональні, дивізійні, матричні, множинні).

4. Визначте особливості реакції ОСУ різних типів на зміни в середовищі функціонування організації.

5. Дайте порівняльну характеристику традиційних і стратегічних ОСУ.

6. З'ясуйте місце, роль штаб-квартири в організаційних структурах стратегічного управління.

7. Поясніть типи та відмінності реакцій організаційних структур управління на зміни в зовнішньому середовищі (виробничої, конкурентної, інноваційної, підприємницької, адміністративної структур).

Тема 12. Фінансово-економічні аспекти реалізації стратегічних планів і програм

1. Які є шляхи усунення суперечностей між змістом та вимогами ресурсних і продуктових стратегій та змістом і вимогами фінансових стратегій?

2. Назвіть основні фінансові показники та їхнє використання.

3. Охарактеризуйте етапи розроблення фінансових програм.

4. Визначте систему показників, що використовують у фінансових прогнозах та аналізі.

5. Розкрийте переваги та недоліки фінансової самостійності СГЦ.

6. Назвіть основні характеристики фінансово-економічного забезпечення (ФЕЗ) стратегічного управління.

7. Які є варіанти структури системи ФЕЗ стратегічного управління?

8. З'ясуйте роль центрів відповідальності у ФЕЗ стратегічного управління.

9. Поясніть залежність ФЕЗ від змісту функціональних і ресурсних стратегій "фінанси".

10. Визначте сутність економічної стратегії організацій як основу побудови ФЕЗ стратегічного управління.

Тема 13. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління і формування стратегічної поведінки персоналу

1. Визначте сутність і механізм формування організаційної культури як об'єкта стратегічного управління.

2. Поясніть переваги й недоліки різних варіантів запровадження змін в організації.

3. Дайте характеристики угруповань на підприємстві та критерії виділення неформальних груп.

4. Які можливі шляхи уникнення опору в організації вам відомі?

5. Розкрийте методи й послідовність формування стратегічної поведінки.

6. Дайте основні характеристики соціально-психологічного забезпечення (СПЗ) стратегічного управління.

7. Охарактеризуйте вимоги до керівника-стратега та заходи щодо формування його якостей.

8. Поясніть особливості мотивації в системі СПЗ стратегічного управління.

Тема 14. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління

1. З'ясуйте види інформаційних потреб, їхнє виявлення та задоволення в системі стратегічного управління.

2. Розкрийте поняття стратегічної інформації. Охарактеризуйте джерела стратегічної інформації та методи її отримання (пресу, монографічну літературу, радіо, телебачення, ділову розвідку, конференції, ярмарки, виставки та ін.).

3. Поясніть специфіку використання програмно-апаратного забезпечення для виконання стратегічних проектів і програм в умовах функціонування українських підприємств та організацій.

4. Охарактеризуйте формування бази стратегічних даних.

5. Визначте сутність стратегічного контролю. Назвіть об'єкти та вимоги до обліку й контролю у стратегічному управлінні.

7. Індивідуально-консультативна робота

Індивідуально консультативну роботу здійснюють за графіком індивідуально-консультативної роботи у формі:

індивідуальних занять, консультацій, перевірки виконання індивідуальних завдань, перевірки, а також захисту завдань, винесених на поточний контроль.

Формами організації індивідуально-консультаційної роботи є:

а) за засвоєнням теоретичного матеріалу:

консультації: індивідуальні (запитання – відповіді) і групові (розгляд типових прикладів – ситуацій);

б) за засвоєнням практичного матеріалу:

консультації індивідуальні та групові;

в) для комплексного оцінювання засвоєння програмного матеріалу: індивідуальна презентація виконаних робіт.

8. Методи навчання

У процесі викладання дисципліни передбачено застосування активних та інтерактивних методів навчання – ділових і рольових ігор, тренінгів, семінарів в активній формі, розгляд кейсів тощо (табл. 8.1 і 8.2). Основні відмінності активних та інтерактивних методів навчання від традиційних визначають не тільки за методикою й технікою викладання, але і високою ефективністю навчального процесу, який виявляють у: високій

мотивації студентів; закріпленні теоретичних знань на практиці; підвищенні самосвідомості студентів; формуванні здатності приймати самостійні рішення; формуванні здатності до ухвалення колективних рішень; формуванні здатності до соціальної інтеграції; набутті навичок у вирішенні конфліктів; розвитку здібності до компромісів.

Таблиця 8.1

**Розподіл форм та методів активізації процесу навчання
за темами навчальної дисципліни**

Назви тем	Практичне застосування навчальних технологій
1	2
Змістовий модуль 1	
Теоретичні та методичні основи стратегічного управління	
<i>Тема 1.</i> Еволюція розуміння та передбачення майбутнього організації	Проблемна лекція з питання "Ускладнення процесу управління на сучасному підприємстві"; ділова гра; презентація роботи в малих групах
<i>Тема 2.</i> Передумови застосування стратегічного управління в організаціях	Семінар-дискусія з питання "Специфіка стратегічного управління на підприємствах України"; презентація роботи в малих групах
<i>Тема 3.</i> Середовище господарської організації	Проблемна лекція з питання "Підвищення нестабільності зовнішнього середовища"; семінар-дискусія з питання "Ризикованість діяльності вітчизняних підприємств"; презентація роботи в малих групах
<i>Тема 4.</i> Визначення конкурентоспроможності підприємства	Проблемна лекція з питання "Роль конкурентних переваг у діяльності підприємства"
<i>Тема 5.</i> Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища організації	Проблемна лекція з питання "Недоліки екстраполяційного прогнозування в сучасних умовах"
<i>Тема 6.</i> Стратегічне управління як реалізація цільового підходу	Проблемна лекція з питання "Зарубіжний досвід застосування стратегічного управління"; презентація роботи в малих групах; мозкова атака під час вирішення практичних завдань
<i>Тема 7.</i> Мета у стратегічному управлінні	Кейс-метод "Цілеполагання на підприємстві"
<i>Тема 8.</i> Сутність стратегії та стратегічного набору	Проблемна лекція з питання "Залежність стратегії від позиції підприємства в галузі"; семінар-дискусія з питання "Формування стратегічного набору моно- і поліпродуктового підприємств"
Змістовий модуль 2	
Реалізація та забезпечення стратегічного управління	
<i>Тема 9.</i> Сутність стратегічного планування	Міні-лекція з питання "Моделі стратегічного планування"
<i>Тема 10.</i> Стратегічні плани, проекти та програми	Банк візуального супроводу "Приклади планів, проектів, програм конкретного підприємства"
<i>Тема 11.</i> Організаційне забезпечення стратегічного управління	Проблемна лекція з питання "Стратегія управління персоналом"; презентація роботи в малих групах

1	2
<i>Тема 12.</i> Фінансово-економічні аспекти реалізації стратегічних планів і програм	Проблемна лекція з питання "Джерела формування фінансових ресурсів підприємства"; презентація роботи в малих групах
<i>Тема 13.</i> Соціально-психологічне забезпечення процесів стратегічного управління і формування стратегічної поведінки персоналу	Міні-лекція з питання "Опір змінам в організації"; презентація роботи в малих групах
<i>Тема 14.</i> Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління	Семінар-дискусія з питання "Питання стратегічного контролінгу: американський та німецький підходи"; презентація роботи в малих групах

Лекції проблемного характеру один із найважливіших елементів проблемного навчання студентів. Вони передбачають разом із основним лекційним матеріалом установлення та розгляд кола проблемних питань дискусійного характеру, які недостатньо розроблено в науці та мають актуальне значення для теорії та практики. Лекції проблемного характеру відрізняються поглибленою аргументацією матеріалу, що викладають.

Вони сприяють формуванню у студентів самостійного творчого мислення, прищеплюють їм пізнавальні навички. Студенти стають учасниками наукового пошуку та вирішення проблемних ситуацій.

Міні-лекції передбачають викладення навчального матеріалу за короткий проміжок часу й характеризуються значною наповненістю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень. Їх проводять, переважно, як частину заняття-дослідження. Міні-лекції відрізняються від повноформатних лекцій значно меншою тривалістю. Зазвичай міні-лекції тривають не більше ніж 10 – 15 хвилин, їх використовують для того, щоб стисло повідомити нову інформацію до всіх слухачів. Міні-лекції часто застосовують як частини цілісної теми, яку бажано викладати повноформатною лекцією, аби не втомлювати аудиторію. Тоді інформацію надають по черзі кількома окремими сегментами (міні-лекціями), між якими застосовують інші форми й методи навчання.

Семінари-дискусії передбачають обмін думками й поглядами учасників щодо цієї теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди та переконання.

Робота в малих групах дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою та змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі над темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей і досвіду соціального спілкування.

Мозкові атаки – метод вирішення невідкладних завдань, сутність якого полягає в тому, щоб висловити якомога більшу кількість ідей за дуже обмежений проміжок часу, обговорити та здійснити їхню селекцію.

Ділова гра – це комплексний методичний прийом навчання, за якої студенти, у першу чергу, розглядають процес прийняття рішення. Методична мета ділової гри полягає, переважно, у тренуванні навичок та експериментуванні із прийняттям рішень і, насамперед, із їхніми наслідками, а також у знаходженні стратегій вирішення проблеми.

Презентації – виступи перед аудиторією, що використовують для подання певних досягнень, результатів роботи групи звіту про виконання індивідуальних завдань, міні-тренінгів, проектних робіт. Презентації можуть бути як індивідуальними (виступи одного студента), так і колективними (виступи двох і більше студентів).

Банки візуального супроводу сприяють активізації процесу навчання за темами навчальної дисципліни за допомогою наочності.

Таблиця 8.2

Використання методик активізації процесу навчання

Теми навчальної дисципліни	Практичне застосування методик	Методики активізації процесу навчання
1	2	3
<i>Тема 1. Еволюція розуміння та передбачення майбутнього організації</i>	<i>Семінарське заняття на тему: "Еволюція розуміння та передбачення майбутнього організації"</i>	Семінар-дискусія; робота в малих групах; презентація
<i>Тема 2. Передумови застосування стратегічного управління в організаціях</i>	<i>Завдання 1. Вирішення кейсів "Стратегічне мислення"</i>	Мозкова атака; робота в малих групах; презентація
<i>Тема 3. Середовище господарської організації</i>	<i>Завдання 2. Визначення зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовищ організації</i>	Робота в малих групах; мозкові атаки; метод Дельфі; метод сценаріїв, презентації
<i>Тема 4. Визначення конкурентоспроможності підприємства</i>	<i>Завдання 3. Опрацювання методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства, продукції, послуг</i>	Робота в малих групах; презентація результатів
<i>Тема 5. Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища організації</i>	<i>Завдання 4. Аналіз та прогнозування мікро- і макросередовища</i>	Робота в малих групах; мозкові атаки; метод сценаріїв, презентації
<i>Тема 6. Стратегічне управління як реалізація цільового підходу</i>	<i>Завдання 5. Вирішення кейсів "Застосування цільового підходу в управлінні підприємством"</i>	Робота в малих групах; презентація результатів

1	2	3
<i>Тема 7. Мета у стратегічному управлінні</i>	<i>Завдання 6. Вирішення ситуаційних вправ і завдань із використанням методу "дерева рішень"</i>	Мозкова атака; робота в малих групах; презентація
<i>Тема 8. Сутність стратегії та стратегічного набору</i>	<i>Завдання 7. Розроблення стратегічного набору підприємств</i>	Робота в малих групах; презентація результатів
<i>Тема 9. Сутність стратегічного планування</i>	<i>Семінарське заняття на тему: "Сутність стратегічного планування"</i>	Семінар-дискусія; робота в малих групах; презентація
<i>Тема 10. Стратегічні плани, проекти та програми</i>	<i>Завдання 8. Розроблення стратегічних планів, проектів, програм</i>	Робота в малих групах; комп'ютерна симуляція; метод сценаріїв
<i>Тема 11. Організаційне забезпечення стратегічного управління</i>	<i>Завдання 9. Побудова контрольних карт якості</i>	Робота в малих групах; презентація результатів
<i>Тема 12. Фінансово-економічні аспекти реалізації стратегічних планів і програм</i>	<i>Завдання 10. Оцінювання фінансової ефективності стратегії</i>	Робота в малих групах; презентація результатів
<i>Тема 13. Соціально-психологічне забезпечення процесів стратегічного управління і формування стратегічної поведінки персоналу</i>	<i>Семінарське заняття на тему: "Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління і формування стратегічної поведінки персоналу"</i>	Семінар-дискусія; робота в малих групах; презентація результатів
<i>Тема 14. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління</i>	<i>Завдання 11. Визначення ролі інформації у стратегічному управлінні</i>	Робота в малих групах; презентація результатів

9. Методи контролю

Система оцінювання сформованих компетентностей (див. табл. 2.1) у студентів враховує види занять, які, згідно із програмою навчальної дисципліни, передбачають лекційні, семінарські, практичні заняття, а також виконання самостійної роботи. Оцінювання сформованих компетентностей у студентів здійснюють за накопичувальною системою. Відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця, контрольні заходи містять:

поточний контроль, що здійснюють протягом семестру під час проведення лекційних, практичних, семінарських занять та оцінюють

за сумою набраних балів (максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє студенту скласти іспит, – 35 балів);

підсумковий/семестровий контроль, що здійснюють у формі екзамену, відповідно до графіка навчального процесу.

Поточний контроль із цієї навчальної дисципліни проводять у таких формах:

активна робота на лекційних заняттях;

активна участь у виконанні практичних завдань;

активна участь у дискусії та презентації матеріалу на семінарських заняттях;

перевірка есе на задану тематику;

проведення поточного тестування;

проведення письмової контрольної роботи;

експрес-опитування.

Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів.

Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять та виконання індивідуальних завдань здійснюють за накопичувальною системою за такими критеріями:

розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядають;

ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;

ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядають;

уміння поєднувати теорію із практикою під час розгляду виробничих ситуацій, розв'язання задач, проведення розрахунків у процесі виконання індивідуальних завдань і завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

логіка, структура, стиль викладення матеріалу в письмових роботах і під час виступів в аудиторії, уміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки;

арифметична правильність виконання індивідуального та комплексного розрахункового завдання.

Максимально можливий бал за конкретним завданням ставлять за умови відповідності індивідуального завдання студента або його усної відповіді всім зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової частини зменшує кількість балів. Під час оцінювання індивідуальних завдань увагу також приділяють якості, самостійності та своєчасності здавання виконаних завдань викладачу, згідно із графіком навчального процесу. Якщо якусь із вимог не буде виконано, то бали буде знижено.

Поточний контроль проводять чотири рази на семестр у формі письмових контрольних робіт, контрольних опитувань за семестр, він містить практичні завдання різного рівня складності, відповідно до тем змістового модуля.

Критерії оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів. Загальними критеріями, за якими здійснюють оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів, є: глибина і міцність знань, рівень мислення, уміння систематизувати знання за окремими темами, уміння робити обґрунтовані висновки, володіння категорійним апаратом, навички та прийоми виконання практичних завдань, уміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її систематизацію та опрацювання, самореалізація на практичних і семінарських заняттях.

Критеріями оцінювання есе є:

здатність здійснювати критичне та незалежне оцінювання певних проблемних питань;

уміння пояснювати альтернативні погляди та наявність власної точки зору, позиції на певне проблемне питання;

застосування аналітичних підходів;

якість і чіткість викладення міркувань;

логіка, структуризація та обґрунтованість висновків щодо конкретної проблеми;

самостійність виконання роботи;

грамотність подання матеріалу;

оформлення роботи.

Порядок здійснення підсумкового контролю з навчальної дисципліни. Підсумковий контроль знань та компетентностей студентів із навчальної дисципліни здійснюють на підставі проведення семестрового іспиту. Екзаменаційний білет охоплює програму дисципліни й передбачає визначення рівня знань та ступеня опанування студентами компетентностей (див. табл. 2.1).

Завданням іспиту є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу загалом, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності до творчого використання накопичених знань, уміння формулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо. В умовах реалізації компетентнісного підходу залік оцінює рівень засвоєння студентом компетентностей, передбачених кваліфікаційними вимогами. Кожен екзаменаційний білет складено із завдань, які передбачають вирішення типових професійних завдань фахівця на робочому місці

та дозволяють діагностувати рівень теоретичної підготовки студента й рівень його компетентності з навчальної дисципліни.

Екзаменаційний білет містить два діагностичних та два евристичних завдання, які оцінюють, відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

Студент, який із поважних причин, підтверджених документально, не мав можливості брати участь у формах поточного контролю, тобто не склав змістовий модуль, має право на його відпрацювання у двотижневий термін після повернення до навчання за розпорядженням декана факультету, відповідно до встановленого терміну.

Студент не може бути допущений до складання іспиту, якщо кількість балів, набраних за результатами перевірки успішності під час поточного та модульного контролю, відповідно до змістового модуля, упродовж семестру, у сумі не досягла 35 балів. Після екзаменаційної сесії декан факультету видає розпорядження про ліквідацію академічної заборгованості. У встановлений термін студент добирає залікові бали.

Студента слід уважати атестованим, якщо сума балів, набраних за результатами підсумкової/семестрової перевірки успішності, дорівнює або перевищує 60. Мінімально можлива кількість балів за поточний і модульний контроль упродовж семестру – 35 та мінімально можлива кількість балів, набраних на іспиті, – 25. Результат семестрового іспиту оцінюють у балах (максимальна кількість – 40 балів, мінімальна кількість, що зараховують, – 25 балів) і виставляють у відповідній графі екзаменаційної відомості обліку успішності.

Зразок екзаменаційного білета

Форма № Н-5.05

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
Освітній ступінь "магістр"
Спеціальність "Управління персоналом та економіка праці". Семестр I
Навчальна дисципліна "Стратегічне управління"

Екзаменаційний білет № 1

Завдання 1 (діагностичне). Визначити, відобразити графічно та охарактеризувати стратегічний стан підприємства за допомогою SPASE-матриці, якщо рівень стабільності середовища (ES) становить –1 бал, рівень промислового потенціалу (IS) – 2 бали, рівень конкурентних переваг (CA) – –4 бали, рівень фінансового потенціалу (FS) – 5 балів.

Завдання 2 (діагностичне). Попит на продукцію підприємства останнім часом значно впав. Керівництво стоїть перед вибором: або розробити абсолютно новий товар, що міг би задовольнити нові вимоги покупців, або запропонувати старий товар із новими якостями, що теж може задовольнити потреби покупців, але не повною мірою. На виробництво нового товару потрібна сума в розмірі 20 000 грн. Якщо товар з'явиться на ринку й буде мати високий попит (імовірність 0,6), підприємство отримає прибуток у розмірі 24 000 грн; якщо буде середній рівень попиту (імовірність 0,3), то прибуток буде становити 22 000 грн; якщо попит буде низьким (імовірність 0,1), то прибуток – 15 000 грн.

Дороблення вже наявного товару, надання необхідних йому якостей буде коштувати підприємству 5 000 грн. Якщо цей товар буде мати високий попит (імовірність 0,2), то прибуток буде становити 14 000 грн; середній попит (імовірність 0,5) – 10 000 грн; низький попит (імовірність 0,3) – підприємство зазнає збитків на суму 1 000 грн.

За допомогою побудови "дерева рішень" та виконання необхідних розрахунків обґрунтувати доцільність вибору подальшої стратегічної поведінки підприємства.

Завдання 3 (евристичне). Підприємство спеціалізовано на виробництві молочної продукції. Обсяг реалізації продукції в умовних одиницях за останні два роки й частку ринку підприємства та найсильнішого конкурента з кожного виду наведено в таблиці.

Таблиця

Характеристика портфеля пропозицій підприємства

Види продукції	Обсяги реалізації за роками, тис. ум. од.		Частки ринку 2016 р., %	
	2015 р.	2016 р.	підприємства	конкурента
1. Молоко пастеризоване	2 500	2 750	34	17
2. Кисломолочні вироби	649	590	23	21
3. Молочна продукція для немовлят	130	90	5	7

Використовуючи матрицю БКГ (Бостонської консалтингової групи), проаналізувати збалансованість товарного портфеля та сформулювати продуктову стратегію підприємства.

Завдання 4 (евристичне). Основним напрямом діяльності фірми "Перспектива", яку було створено у 2002 р., є постачання і продаж електронних компонентів вітчизняного виробництва для розроблення, виробництва й ремонту електротехнічного та медичного устаткування для

НДДКР. Висока ціна на комплектні вироби зарубіжних фірм призводить до того, що багато виробників шукають вітчизняні аналоги. Це пояснює достатньо стабільний, але такий, що слабо зростає, попит на продукцію фірми "Перспектива". Наявність власного складу, що нараховує майже 10 тис. позицій, дозволяє забезпечити замовника необхідними компонентами й комплектними виробами в реальні терміни та за дуже доступними цінами. Однією з послуг, що надає фірма, є можливість доставки замовлень. Для оптових і постійних покупців існують гнучкі системи знижок. У фірми є декілька значних фірм-конкурентів. Стратегічною метою підприємства є орієнтація на ринок країн СНД. Сформулювати загальну (базову) та загальноконкурентну стратегію фірми. Оцінити перспективи її розвитку.

Затверджено на засіданні кафедри УП та ЕП ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

Протокол №___ від "___" _____ 20___р.

Зав. кафедри _____ Екзаменатор _____
(підпис) (підпис)

Підсумкову оцінку з навчальної дисципліни розраховують, урахувавши бали, набрані під час поточного контролю за накопичувальною системою. Сумарний результат у балах за семестр становить: *"60 і більше балів – зараховано", "59 і менше балів – не зараховано"*, його заносять до *залікової відомості обліку успішності* навчальної дисципліни. У разі набрання менше ніж 60 балів студент складає залік після закінчення екзаменаційної сесії у встановлений деканом факультету термін, але не пізніше від двох тижнів після початку семестру. У разі повторного набрання менше ніж 60 балів декан факультету призначає комісію у складі трьох викладачів на чолі із завідувачем кафедри та визначає термін перескладання заліку, після чого приймає рішення, відповідно до чинного законодавства: якщо *"зараховано"* – студент продовжує навчання за графіком навчального процесу, а якщо *"не зараховано"*, тоді декан факультету пропонує студенту повторне вивчення дисципліни протягом наступного навчального періоду самостійно.

Підсумкові бали за іспит складаються із суми балів за виконання всіх завдань, округлених до цілого числа за правилами математики.

Алгоритм вирішення кожного завдання містить окремі етапи, які відрізняються за складністю, трудомісткістю та значенням для вирішення

завдання. Тому окремі завдання та етапи їхнього вирішення оцінюють відокремлено один від одного таким чином:

Завдання 1 (діагностичне) (5 балів):

1 бал – за правильне подання та використання методичного апарату;

1 бал – за арифметичну правильність розрахунку;

1 бал – за наявність і ґрунтовність висновку;

1 бал – за охайність подання результатів;

1 бал – за наявність пояснень щодо побудови графіка.

Завдання 2 (діагностичне) (8 балів):

2 бали – за правильне подання та використання методичного апарату;

2 бали – за арифметичну правильність розрахунку;

1 бал – за наявність і ґрунтовність висновку;

1 бал – за охайність подання результатів;

2 бали – за наявність пояснень щодо побудови графіка.

Завдання 3 (евристичне) (12 балів):

3 бали – за правильне подання та використання методичного апарату;

2 бали – за арифметичну правильність розрахунку;

2 бали – за наявність і ґрунтовність висновку;

3 бали – за наявність пояснень щодо побудови графіка;

2 бали – за логіку висновків.

Завдання 4 (евристичне) (15 балів):

4 бали – за правильне подання та використання методичного апарату;

2 бали – за арифметичну правильність розрахунку;

2 бали – за наявність і ґрунтовність висновку;

4 бали – за наявність пояснень щодо побудови графіка;

3 бали – за логіку висновків.

10. Розподіл балів, які набирають студенти

Систему оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей студентів денної форми навчання наведено в табл. 10.1.

**Система оцінювання рівня сформованості
професійних компетентностей**

Професійні компетентності	Навчальний тиждень	Години	Методи та форми навчання		Оцінювання рівня сформованості компетентностей			
					Форми контролю	Максимальний бал		
1	2	3	4		5	6		
Змістовий модуль 1								
Теоретичні та методичні основи стратегічного управління								
СУ 1	Виявити тенденції змін зовнішнього середовища та прогнозувати їхній розвиток	1	Ауд.	1	Лекція	<i>Тема 1.</i> Еволюція розуміння та передбачення майбутнього організації	Робота на лекції	0,2
				1	Лекція	<i>Тема 2.</i> Передумови застосування стратегічного управління в організаціях	Робота на лекції	0,2
		2	Ауд.	2	Лекція	<i>Тема 3.</i> Середовище господарської організації	Робота на лекції	0,4
				1	Практичне заняття	Стратегічні проблеми розвитку України. Вирішення завдань та ситуацій	Участь у вирішенні завдань	0,5
						Виконання завдань щодо визначення зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища організації	Активна участь у виконанні завдань	0,5
	2	СРС	1	Семінарське заняття	<i>Тема семінарського заняття</i> "Еволюція розуміння та передбачення майбутнього організації" 1. Варіанти використання бюджетів у стратегічному управлінні (СУ). 2. Основні переваги стратегічного управління. 3. Можливості застосування СУ на українських підприємствах	Доповідь, активна участь	1	
			4	Підготовка до занять (тема 1)	Пошук, підбір та огляд літературних джерел на задану тематику Роль стратегічного мислення у формуванні стратегічного рівня організації. Принципи стратегічної діяльності українських підприємств	Перевірка ДЗ	0,5	

1	2	3	4		5	6		
СУ 1	Аналізувати чинники, які впливають на зміст стратегії підприємства	СРС	5	Підготовка до занять (тема 2)	Пошук, підбір та огляд літературних джерел на задану тематику. Український менеджмент: накопичення стратегічних ознак. Загальні риси різних підходів до стратегічного управління	Перевірка ДЗ	0,5	
			3	СРС	10	Підготовка до занять (тема 3)	Пошук, підбір та огляд літературних джерел на задану тематику Особливості дослідження середовища господарської організації підприємствами України	Перевірка на сайті ПНС (попередня)
СУ 1	Визначити конкурентні переваги підприємства та його окремих підрозділів	Ауд.	2		Лекція	Тема 4. Визначення конкурентоспроможності підприємства	Робота на лекції	0,4
			4	1	Практичне заняття	Опрацювання методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства, продукції, послуг	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
						Вирішення завдань та ситуацій	Перевірка виконання	2
			1		Контрольне опитування або контрольна робота			3
5	СРС	10	Підготовка до занять (тема 4)	Напруженість конкурентної боротьби на певному ринку України, наприклад безалкогольних напоїв. Проілюструвати, використовуючи апарат моделі стратегічних груп. Указати, між якими учасниками відбувається найсильніша конкурентна боротьба	Перевірка на сайті ПНС			

1	2	3	4		5	6	
СУ 1 Виявити тенденції змін зовнішнього середовища та прогнозувати їхній розвиток	6	Ауд.	2	Лекція	Тема 5. Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища організації	Робота на лекції	0,4
			2	Практичне заняття	Аналіз та прогнозування мікро- і макросередовища з використанням спеціальних методів	Активна участь у виконанні практичних завдань	2
	7	СРС	10	Підготовка до занять (тема 5)	Пошук, підбір та огляд літературних джерел на задану тематику Недоліки екстраполяційних методів для прогнозування змін у соціально-економічних системах Особливості застосування методів прогнозування в умовах функціонування української економіки	Перевірка на практичному занятті	1
СУ 1 Аналізувати чинники, які впливають на зміст стратегії підприємства	8	Ауд.	2	Лекція	Тема 6. Стратегічне управління як реалізація цільового підходу	Робота на лекції	0,4
			1	Практичне заняття	Вирішення кейсів "Застосування цільового підходу в управлінні підприємством"	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
					Вирішення завдань та ситуацій	Перевірка виконання практичних завдань	2
	1		Контрольне опитування або контрольна робота		3		
9	СРС	8	Підготовка до занять (тема 6)	Пошук, підбір та огляд літературних джерел на задану тематику. Вітчизняний і зарубіжний досвід застосування стратегічного управління. Обмеження застосування класичних моделей стратегічного управління в Україні	Перевірка на сайті ПНС		

1	2	3	4		5	6	
СУ 2	Формулювати та обґрунтовувати місію підприємства	Ауд.	2	Лекція	Тема 7. Мета у стратегічному управлінні	Робота на лекції	0,4
			2	Практичне заняття	Вирішення завдань та ситуацій		2
					Інтерактивний діалог "Життєва мета. Мета в діловій кар'єрі"		1
	11	СРС	5	Підготовка до занять (тема 7)	Пошук, підбір та огляд літературних джерел на задану тематику Обмеження застосування класичних моделей стратегічного управління	Перевірка на сайті ПНС	
СУ 2	Обґрунтовувати складові частини стратегічного набору підприємства	Ауд.	2	Лекція	Тема 8. Сутність стратегії та стратегічного набору	Робота на лекції	0,4
			1	Практичне заняття	Розроблення стратегічного набору підприємств	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
					Опрацювання кейсів. Вирішення завдань та ситуацій	Активна участь у виконанні практичних завдань	2
		1			Контрольне опитування або контрольна робота		3
	13	СРС	2	Підготовка до занять (тема 8)	Пошук, підбір та огляд літературних джерел на задану тематику Підходи, що існують, до формування стратегічних наборів	Перевірка на сайті ПНС	

1	2	3	4		5	6			
Змістовий модуль 2									
Реалізація та забезпечення стратегічного управління									
СУ 2	Будувати алгоритм етапів реалізації стратегічного планування на конкретному підприємстві	14	Ауд.	1	Лекція	<i>Тема 9. Сутність стратегічного планування у системі СУ</i>	Робота на лекції	0,2	
				1	Семінарське заняття	<i>Тема семінарського заняття "Сутність стратегічного планування"</i> 1. Мета та принципи стратегічного планування. 2. Бар'єри стратегічного планування. 3. Подолання бар'єрів. 4. Моделі стратегічного планування. 5. Характеристика стратегічного планування на підприємстві	Активна участь, виступи	1	
						Есе, стаття або стратегічний проект "Туристичний бізнес в Україні"		10	
			СРС	8	Підготовка до занять (тема 9)	Пошук, підбір та огляд літературних джерел на задану тематику			
			Ауд.	1	Лекція	<i>Тема 10. Стратегічні плани, проекти та програми</i>	Робота на лекції	0,2	
				1	Практичне заняття	Розроблення стратегічних планів, проектів, програм	Активна участь у виконанні практичних завдань	1	
			СРС	8	Підготовка до занять (тема 10)	Пошук, підбір та огляд літературних джерел на задану тематику			
			15	Ауд.	1	Лекція	<i>Тема 11. Організаційні структури в системі забезпечення стратегічного управління</i>	Робота на лекції	0,2
					1	Практичне заняття	Побудова контрольних карт якості	Активна участь у виконанні практичних завдань	1
				Ауд.	1	Лекція	<i>Тема 12. Фінансово-економічні аспекти реалізації стратегічних планів і програм</i>	Робота на лекції	0,2

1	2	3	4		5	6		
СУ 2	Будувати механізми забезпечення розроблення стратегічного портфеля підприємства, що ефективно діють	15		1	Практичне заняття	Оцінювання фінансової ефективності стратегії	Участь у виконанні практичних завдань	1
			СРС	7	Підготовка до занять (тема 11)	Пошук, підбір та огляд літературних джерел на задану тематику Фінанси як засіб виконання продуктових, функціональних та ресурсних стратегій. Джерела формування фінансових ресурсів і напрями їхнього використання	Перевірка ДЗ	
			Ауд.	1	Лекція	<i>Тема 13.</i> Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління і формування стратегічної поведінки персоналу	Робота на лекції	0,2
	16		1	Семінарське заняття	<i>Тема семінарського заняття</i> "Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління та формування стратегічної поведінки персоналу". 1. Сутність і механізм формування організаційної культури. 2. Переваги й недоліки різних варіантів проведення змін в організації. 3. Можливі шляхи уникнення опору в організації. 4. Методи й послідовність формування стратегічної поведінки		1	
					Контрольне опитування або контрольна робота		3	
		СРС	7	Підготовка до занять (тема 12)	Поведінкові аспекти розроблення та реалізації стратегії. Стратегія та опір: поняття, причини і типи опору змінам. Критичний аналіз методів управління змінами	Перевірка ДЗ		
		Ауд.	1	Лекція	<i>Тема 14.</i> Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління	Робота на лекції	0,2	
			1	Практичне заняття	Визначення ролі інформації у стратегічному управлінні	Активна участь у виконанні практичних завдань	1	
	СРС	7	Підготовка до занять (тема 13)	Пошук, підбір та огляд літературних джерел на задану тематику	Перевірка ДЗ			

Закінчення табл. 10.1

1	2	3	4		5	6	
	16			Дослідження схем методичного взаємозв'язку стратегічного контролінгу та стратегічного моніторингу. Організаційно-економічні механізми внесення коректив у стратегії на основі результатів аналізу в режимі реального часу. Дослідження особливостей інформаційно-аналітичних систем забезпечення стратегічного управління на підприємствах України			
	17	Ауд.	2	Практичне заняття	Презентація проекту "Розроблення стратегії розвитку підприємства" (підприємство студент обирає самостійно)	Захист стратегічного проекту	10
		СРС	7	Підготовка до занять (тема 14)	Пошук, підбір та огляд літературних джерел на задану тематику Підготовка самостійної роботи та презентації "Розроблення стратегії розвитку підприємства"	Попередня перевірка на сайті ПНС	–
СЕСІЯ		Ауд.	2	Передекзаменаційна консультація	Вирішення практичних завдань на різні теми, що входять до підсумкового контролю	Підсумковий контроль	40
			2	Екзамен	Виконання завдань екзаменаційного білета		
		СРС	10	Підготовка до екзамену	Повторення матеріалів змістових модулів		
Усього годин		150	Загальна максимальна кількість балів із навчальної дисципліни		100		
<i>із них</i>							
<i>аудиторні</i>		40	<i>27 %</i>	<i>поточний контроль</i>	60		
<i>самостійна робота</i>		110	<i>73 %</i>	<i>підсумковий контроль</i>	40		

Розподіл балів у межах тем змістових модулів наведено в табл. 10.2.

Таблиця 10.2

Розподіл балів за темами

Поточне тестування та самостійна робота														Сума
Змістовий модуль 1							Змістовий модуль 2							60
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	
0,2	0,2	3,4	6,4	3,4	6,4	3,4	6,4	1,2	1,2	1,2	1,2	4,2	1,2	
Есе							Презентація							
10							10							

Примітка. T1, T2 ... T12 – теми змістових модулів.

Максимальну кількість балів, яку може накопичити студент протягом тижня за формами та методами навчання, наведено в табл. 10.3.

Таблиця 10.3

Розподіл балів за тижнями

Теми змістового модулю		лекційні заняття	практичні заняття	Домашні завдання	Есе	Презентація	Поточні КР	Усього балів	
ЗМ 1	Тема 1	1 тиждень	0,2	–	–	–	–	0,2	
	Тема 2	1 тиждень	0,2	–	–	–	–	0,2	
	Тема 3	2 тиждень	0,4	2	1	–	–	3,4	
	Тема 4	4 тиждень	0,4	1	2	–	–	6,4	
	Тема 5	6 тиждень	0,4	3	–	–	–	3,4	
	Тема 6	8 тиждень	0,4	1	2	–	–	6,4	
	Тема 7	10 тиждень	0,4	1	2	–	–	3,4	
	Тема 8	12 тиждень	0,4	1	2	–	–	6,4	
ЗМ 2	Тема 9	14 тиждень	0,2	–	1	10	–	11,2	
	Тема 10	14 тиждень	0,2	0,5	0,5	–	–	1,2	
	Тема 11	15 тиждень	0,2	1	–	–	–	1,2	
	Тема 12	15 тиждень	0,2	0,5	0,5	–	–	1,2	
	Тема 13	16 тиждень	0,2	–	1	–	–	4,2	
	Тема 14	16 тиждень	0,2	1	–	–	–	11,2	
	Тема 14	17 тиждень	–	1	–	–	10	–	11,2
Усього			4	12	12	10	10	12	60

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни визначають, відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів

навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця (табл. 10.4).

Таблиця 10.4

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D		
60 – 63	E	задовільно	не зараховано
35 – 59	FX	незадовільно	
1 – 34	F		

Оцінки за цією шкалою заносять до відомостей обліку успішності, індивідуального навчального плану студента та іншої академічної документації.

11. Рекомендована література

11.1. Основна

1. Гончарова С. Ю. Стратегічне управління : навч. посіб. / С. Ю. Гончарова, І. П. Отенко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2004. – 164 с.
2. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. Д. Забродська. – Х. : Консум, 2004. – 208 с.
3. Стратегія підприємства : підручник / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі та ін. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2009. – 560 с.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К. : КНЕУ, 2006. – 699 с.

11.2. Додаткова

5. Аакер Д. А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / Д. А. Аакер. – М. : Эксмо, 2007. – 464 с.
6. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2009. – 344 с.

7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб. : Питер, 2004. – 832 с.
8. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн ; пер. с англ. – М. : Банки и биржи; ЮНИТИ, 2007. – 174 с.
9. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент / О. Г. Бровкова : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
10. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко ; за ред. В. О. Василенка. – 2-ге вид., випр. і допов. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
11. Веснин В. Р. Стратегическое управление / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2006. – 328 с.
12. Виханский О. С. Стратегическое управление : учеб. для вузов / О. С. Виханский. – М. : Экономистъ, 2005. – 296 с.
13. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2003. – 296 с.
14. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
15. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
16. Економіка та стратегія розвитку підприємств : монографія / за ред. В. К. Данилка. – Житомир : ЖДТУ, 2010. – 284 с.
17. Ковтун О. І. Стратегії підприємства : монографія / О. І. Ковтун. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.
18. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнцова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 319 с.
19. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский и др. – Х. : Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.
20. Порохня В. М. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко. – К. : ЦУЛ, 2012. – 224 с.
21. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 412 с.

22. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 715 с.

23. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2006. – 736 с.

24. Череп А. В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. / А. В. Череп, А. В. Сучков. – К. : Кондор, 2011. – 334 с.

11.3. Інформаційні ресурси

25. Бібліограф – Електронна бібліотека нехудожньої літератури. – Режим доступу : <http://bibliograph.com.ua/upravlenie-4/index.htm>.

26. Інтернет-портал для управлінців. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.

27. ЛигаБизнесИнформ [Электронный ресурс]. – Режим доступу : www.liga.net.

28. Національна бібліотека України ім. В. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>.

29. Нормативные акты Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.nau.kiev.ua.

30. Сайт Верховной Рады Украины – Режим доступа : www.rada.gov.ua.

31. Харківська державна наукова бібліотека ім. В. Г. Короленка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://korolenko.kharkov.com>.

Додатки

Додаток А

Таблиця А.1

Структура складових частин професійних компетентностей із навчальної дисципліни "Стратегічне управління" за Національною рамкою кваліфікацій України

Складові частини компетентності, яку формують у межах теми	Мінімальний досвід	Знання	Уміння	Комунікації	Автономність і відповідальність
1	2	3	4	5	6
Тема 1. Еволюція розуміння та передбачення майбутнього організації					
Здатність до визначення основних понять стратегії підприємства	Основи стратегічного планування на підприємстві. Еволюція розвитку підприємницької діяльності	Сутність стратегії підприємства та стратегічного плану. Процес і етапи розроблення стратегії	Визначати особливості стратегії, що відрізняють її від поточного планування та управління. Аналізувати чинники, які впливають на зміст стратегії	Здатність аргументувати власну позицію щодо стратегічного планування на підприємстві	Приймати управлінські рішення в типових ситуаціях щодо структури стратегічного плану та етапів процесу розроблення стратегії
Тема 2. Передумови застосування стратегічного управління в організаціях					
Здатність до виявлення основних проблем підприємства у стратегічному контексті	Знання характеристик внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. Основні ознаки підприємства як відкритої системи	Умови функціонування підприємства в ринкових умовах. Сутність моделей організації. Знання технології вирішення проблем	Визначати методи управління, залежно від моделей організації, формувати стратегічне мислення менеджерів. Визначати модель функціонування підприємства	Здатність аргументувати власну позицію щодо моделі функціонування підприємства та технології подолання основних проблем підприємства. Здатність до групової взаємодії під час формування стратегічного мислення	Приймати управлінські рішення в типових ситуаціях щодо формування стратегічного мислення менеджерів

1	2	3	4	5	6
Тема 3. Середовище господарської організації					
Здатність до вивчення та оцінювання чинників зовнішнього та проміжного середовищ	Знання характеристик зовнішнього та проміжного середовищ підприємства	Сутність стратегії аналізу. Чинники зовнішнього середовища побічного та прямого впливу. Модель галузевої конкуренції М. Портера	Виявляти тенденції змін зовнішнього середовища та прогнозувати їхній розвиток. Розробляти прогнози ситуацій у зовнішньому та проміжному середовищах	Здатність аргументувати власну позицію щодо вибору інструментів аналізу чинників зовнішнього середовища, визначення стратегії групи конкурентів інтерпретації результатів аналізу	Самостійно здійснювати аналіз внутрішнього, зовнішнього та проміжного середовищ
Тема 4. Визначення конкурентоспроможності підприємства					
Здатність до вивчення та оцінювання чинників проміжного середовища	Знання характеристик проміжного середовища підприємства. Сутність конкурентоспроможності продукції	Сутність поняття "конкуренція" і "конкурентоспроможність", основи визначення конкурентних переваг підприємства. Модель галузевої конкуренції М. Портера	Визначати становище підприємства щодо його конкурентів. Визначити конкурентні переваги підприємства та його окремих підрозділів	Здатність аргументувати власну позицію щодо вибору інструментів аналізу чинників проміжного середовища, визначення стратегії групи конкурентів	Приймати управлінські рішення в типових ситуаціях щодо оцінювання стратегічного потенціалу підприємства та його конкурентної позиції
Тема 5. Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища організації					
Здатність до аналізу використання ресурсів та стратегічного потенціалу підприємства	Знання характеристик внутрішнього середовища. Основи SWOT-аналізу. Стратегічний аналіз підприємства за допомогою SPACE-матриці	Підходи до оцінювання потенціалу підприємства. Стратегічний потенціал підприємства. Основні етапи та форми здійснення SWOT-аналізу та SPACE-матриці	Підбирати релевантну інформацію щодо дії чинників внутрішнього середовища, аналіз та узагальнення її у відповідних документах	Здатність аргументувати власну позицію щодо вибору інструментів комплексної діагностики середовища підприємства та інтерпретації результатів аналізу	Самостійно здійснювати аналіз внутрішнього середовища

1	2	3	4	5	6
Тема 6. Стратегічне управління як реалізація цільового підходу					
Здатність до визначення і вибору загальної та конкурентної стратегії підприємства в умовах конкурентного підприємства	Основи стратегічного планування на підприємстві. Знання характеристик внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства	Загальні стратегії зростання. Метод адаптивного пошуку стратегій І. Ансоффа	Будувати механізми забезпечення розроблення стратегічного портфеля підприємства, що ефективно діють	Здатність аргументувати власну позицію щодо вибору загальної та конкурентної стратегії підприємства в умовах конкурентного підприємства	Приймати ефективні управлінські рішення щодо визначення загальної та конкурентної стратегії підприємства
Тема 7. Мета у стратегічному управлінні					
Здатність до визначення місії та обґрунтування цілей підприємства, урахувавши ситуацію, що склалася	Основні ознаки підприємства як відкритої системи. Основи стратегічного планування на підприємстві	Сутність значення та правила вибору місії для підприємства. Класифікація та ранжування цілей підприємства. Поняття "дерево цілей" і методи його побудови	Формулювати та обґрунтовувати місію підприємства. Визначити стратегічні цілі підприємства, відповідно до його місії. Аналізувати чинники, які впливають на побудову "дерева цілей"	Здатність аргументувати власну позицію щодо формулювання місії та побудови "дерева цілей", урахувавши всі принципи та особливості функціонування підприємства	Приймати управлінські рішення в типових ситуаціях щодо формулювання місії підприємства та коригування його стратегічних цілей, відповідно до ситуації
Тема 8. Сутність стратегії та стратегічного набору					
Здатність до визначення і вибору загальної та конкурентної стратегії підприємства в умовах конкурентного середовища. Застосовувати методи обґрунтування стратегічного набору підприємства	Основи стратегічного планування діяльності на підприємстві. Знання характеристик внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства	Стратегічний набір підприємства, його складові частини. Загальні конкурентні стратегії. Ризики застосування різних типів конкурентних стратегій. Сутність терміна "портфель підприємства"	Обґрунтовувати складові частини стратегічного набору підприємства. Обирати та обґрунтовувати загальну та конкурентну стратегії, використовуючи інформацію щодо діяльності підприємства та його оточення за допомогою встановлених правил	Здатність аргументувати власну позицію щодо вибору складових частин стратегічного набору, загальної та конкурентної стратегії підприємства. Здатність до групової взаємодії щодо обґрунтування стратегічного набору підприємства	Самостійно приймати управлінські рішення в типових ситуаціях щодо побудови стратегічного набору, вибору загальної та конкурентної стратегій підприємства

1	2	3	4	5	6
Тема 9. Сутність стратегічного планування					
Здатність визначати заходи щодо подолання бар'єрів стратегічного планування, будувати алгоритм етапів реалізації стратегічного планування на конкретному підприємстві	Основи стратегічного планування на підприємстві, переваги та недоліки стратегічного планування	Знання етапів стратегічного планування, їхні характеристики	Будувати алгоритм етапів реалізації стратегічного планування на конкретному підприємстві	Здатність аргументувати власну позицію щодо вибору заходів із подолання бар'єрів стратегічного планування	Самостійно приймати управлінські рішення в типових ситуаціях щодо побудови алгоритму етапів реалізації стратегічного планування на конкретному підприємстві
Тема 10. Стратегічні плани, проекти та програми					
Здатність складати планові документи, забезпечуючи їхній взаємозв'язок, виконувати розрахунки необхідних показників для планів, проектів і програм	Оволодіння методами формування стратегічних планів, проектів, програм	Знання технології розроблення коротко-строкових та довгострокових стратегічних планів	Формувати стратегічні плани різного рівня	Здатність аргументувати власну позицію щодо розрахунку необхідних показників для планів, проектів та програм	Самостійно складати планові документи, виконувати розрахунки необхідних показників для планів, проектів та програм
Тема 11. Організаційне забезпечення стратегічного управління					
Здатність обирати найбільш оптимальні організаційні структури управління, що відповідають вимогам конкретного підприємства (організації), застосовувати карти контролю за якістю продукції	Чинники, що впливають на вибір організаційної структури. Порівняльна характеристика ієрархічного та органічного типів	Знання концепції ієрархічної структури. Чинники, що впливають на вибір організаційної структури	Будувати стратегічну піраміду корпорації. Застосовувати карти контролю за якістю продукції	Здатність аргументувати власну позицію щодо вибору організаційних структур управління, що відповідають вимогам конкретного підприємства (організації), застосовувати карти контролю за якістю продукції	Самостійно обирати найбільш оптимальні організаційні структури управління, що відповідають вимогам конкретного підприємства, застосовувати карти контролю за якістю продукції

Тема 12. Фінансово-економічні аспекти реалізації стратегічних планів і програм					
Здатність формулювати та обґрунтовувати фінансові стратегії підприємства, розробляти бюджети різних типів	Формування єдиної, системи стратегічного управління, що ефективно функціонує. Можливості реалізації фінансової стратегії	Підходи до перебування організації економічного механізму функціонування підприємств	Розробляти бюджети різних типів, формулювати та обґрунтовувати фінансові стратегії підприємства	Здатність аргументувати власну позицію щодо формулювання фінансової стратегії підприємства	Відповідати за точність і коректність під час формулювання та обґрунтування фінансових стратегій підприємства, розробляти бюджети різних типів
Тема 13. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління і формування стратегічної поведінки персоналу					
Здатність розробляти заходи щодо подолання опору змінам, будувати системи мотивації, адекватні стратегічному управлінню	Управління змінами в організації. Основні чинники, що сприяють запровадженню змін, чинники протидії	Знати підходи до перебудови організаційно-економічного механізму функціонування підприємств	Уміти розробляти заходи щодо подолання опору змінам, будувати системи мотивації, адекватні стратегічному управлінню	Здатність аргументувати власну позицію щодо побудови системи мотивації, адекватні стратегічному управлінню	Відповідати за точність і коректність під час будівництва системи мотивації, адекватній стратегічному управлінню
Тема 14. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління					
Здатність аналізувати системи інформаційно-аналітичного супроводження стратегічного управління, виконувати роботи зі стратегічного обліку, контролю й аналізу	Сутність стратегічного контролю. Об'єкти вимоги до обліку й контролю у стратегічному управлінні	Знати підходи до перебудови організаційно-економічного механізму функціонування підприємств. Сутність стратегічного контролю	Уміти вирішувати комплекс стратегічних проблем, пов'язаних із формуванням виробничого потенціалу, необхідного для досягнення стратегічних цілей	Здатність виконувати роботи зі стратегічного обліку, контролю й аналізу	Відповідати за точність і коректність результатів під час проведення стратегічного обліку, контролю й аналізу

Зміст

Вступ.....	3
1. Опис навчальної дисципліни	4
2. Мета та завдання навчальної дисципліни	4
3. Програма навчальної дисципліни	7
4. Структура навчальної дисципліни.....	15
5. Теми практичних і семінарських занять	17
5.1. Приклади типових практичних завдань до тем	19
6. Самостійна робота	21
6.1. Контрольні запитання для самодіагностики	25
7. Індивідуально-консультативна робота	31
8. Методи навчання	31
9. Методи контролю	35
10. Розподіл балів, які набирають студенти	41
11. Рекомендована література.....	50
11.1. Основна	50
11.2. Додаткова	50
11.3. Інформаційні ресурси.....	52
Додатки.....	53

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Робоча програма
навчальної дисципліни
"СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ"
для студентів спеціальності 8.03050501
"Управління персоналом та економіка праці"
всіх форм навчання**

Самостійне електронне текстове мережне видання

Укладач **Гончарова Світлана Юріївна**

Відповідальний за випуск *Г. В. Назарова*

Редактор *О. В. Анацька*

Коректор *О. Г. Доценко*

План 2016 р. Поз. № 178 ЕВ. Обсяг 59 с.

Видавець і виготівник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*