

СИЛАБУС
дисципліни «Стратегічний менеджмент»
на отримання першого (бакалаврського) ступеню вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Викладач: Грицюк Наталія Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент

Контактна інформація викладача:

Телефон 0993278718

Електронна пошта: Natalia.Hrytsiuk@eenu.edu.ua

Адреса викладання курсу: вул. Винниченка, 28, а. 308

1. Коротка анотація дисципліни. Ефективне управління неодмінно вимагає від керівників аналітичного, стратегічного мислення, вміння завчасно передбачати результати прийнятих стратегічних рішень. Сучасний стан економіки України, розвиток її наукової бази потребує вирішення складних теоретичних і практичних завдань, які вимагають створення і застосування якісно нових напрямків економічної теорії та суміжних наукових дисциплін, тісно пов'язаних з нею. Це зумовлює необхідність розробки нових навчальних технологій та методів, необхідність викладання таких дисциплін, що дають змогу формувати у майбутніх фахівців принципово нове сучасне мислення щодо процесів, які відбуваються в економіці України, а також наукового обґрунтування управлінських рішень на довготермінову перспективу. Навчальна дисципліна «Стратегічний менеджмент» передбачає вивчення основи стратегічного управління, актуальні питання стратегічного аналізу та планування.

2. Структура курсу: лекції – 32 год. практичні – 40 год. самостійна робота 96 год. консультації – 12 год. (6 кредитів, 180 год.)

3. Пререквізити і постреквізити дисципліни.

Пререквізити:

- менеджмент (фахові компетентності: здатність застосовувати знання про сучасні досягнення менеджменту в практичній діяльності при розробці ефективних управлінських рішень; здатність аналізувати результати діяльності організації, визначати перспективи її розвитку; здатність управляти організацією та її підрозділами шляхом реалізації функцій менеджменту; здатність створювати та організовувати ефективні комунікації);

- психологія міжособистісної взаємодії (здатність застосовувати отримані знання для забезпечення ефективної взаємодії та взаєморозуміння, здатність аналізувати причини виникнення психологічних конфліктів у взаємовідносинах, створювати сприятливі умови для спілкування та встановлення взаємовідносин і взаєморозуміння з іншими людьми);

- комунікативні процеси в менеджменті (здатність застосовувати знання про сучасні досягнення у сфері комунікативного менеджменту в практичній діяльності при розробці ефективних управлінських рішень, здатність управляти комунікаційною мережею та її структурними елементами в контексті функцій менеджменту, здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління);

- економіка підприємства (здатність формування та використання ресурсів підприємства, визначати потенціал розвитку, застосування підходів до аналізу та планування діяльності підприємства);

- організація праці менеджера (здатність до засвоєння та вибору методів і прийомів, набуття практичних навиків оптимізації управлінської діяльності менеджера, здатність організовувати свою та роботу інших працівників, здатність складати основні види управлінської документації, здатність забезпечувати ефективні комунікації);

- аналіз господарської діяльності (здатність проводити аналіз господарської діяльності підприємства та фінансовий аналіз з метою прийняття управлінських рішень; здатність знаходити і застосовувати інформацію для аналітичної оцінки господарської діяльності підприємства; здатність обирати і використовувати прийоми та методики аналізу відповідно до інформаційних потреб управління; здатність встановлювати причинно-наслідкові та функціональні залежності між показниками, ситуаціями, результатами).

Постреквізити: інформаційні технології в менеджменті, менеджмент продуктивності, мотивація персоналу, система прийняття управлінських рішень, бізнес-симуляція (midl-менеджмент).

4. Мета та основні задачі дисципліни.

Мета вивчення дисципліни – формування у студентів сучасної системи знань щодо теоретичних засад у сфері управління підприємствами (організаціями) на засадах вироблення спроможностей

застосування стратегічних управлінських рішень, системного мислення та застосовування моделей й принципів для розбудови на стратегічному рівні компаній, установ будь-якої форми власності, комерційних та некомерційних організацій як цілісної стратегічної системи.

Основними **завданнями** навчальної дисципліни є: засвоєння методології та методів стратегічного менеджменту; формування навичок моделювання ситуації; знання теоретичних аспектів стратегічного менеджменту; розвиток інтелектуальних та творчих здібностей для виявлення необхідності змін в організації (на підприємстві) та прийняття рішень в умовах ризику; засвоєння методів розроблення стратегії на різних рівнях управління організаціями (підприємствами); вивчення зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту та досягнень кращих зарубіжних корпорацій у виробленні та реалізації різних варіантів стратегій; засвоєння сучасних інструментів розроблення і впровадження стратегій діяльності на усіх рівнях управління підприємствами; обґрунтування стратегічних управлінських рішень; виявлення проблемних ситуацій на підприємствах та вироблення можливих варіантів усунення стратегічних проблем розвитку підприємства.

5. Результати навчання (компетентності).

Інтегральна компетентність - розуміння стратегічного розвитку підприємства; формування аналітичного, стратегічного мислення, вміння завчасно передбачати результати прийнятих стратегічних рішень.

Загальні компетентності: здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел; здатність генерувати нові ідеї (креативність); здатність виявляти та вирішувати проблеми; здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення; здатність працювати автономно та в команді, налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань; здатність до засвоєння нових знань здатність до самостійної роботи та самостійного прийняття рішення, здатність нести відповідальність за їх реалізацію.

Фахові компетентності: Володіння інструментами для формування місії, візії, цінностей та цілей підприємства, аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, володіти інструментами SWOT, PREST аналізу. Вміння знаходити можливості для розвитку підприємства залежно від умов функціонування. Володіння інструментами оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Вміння визначити проблеми підприємства. Здатність застосовувати техніку виконання економічних розрахунків з аналізу підприємства; здатність застосовувати методи та форми для аналізу підприємства. Здатність встановлення критеріїв, за якими підприємство визначає подальші напрямки розвитку, розробляти та реалізовувати відповідні стратегії та плани;

6. Програма навчальної дисципліни.

Змістовий модуль 1. Передумови формування та розвитку стратегічного управління

Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління Передумови розвитку теорії стратегічного управління. Концепція стратегічного управління. Предмет та об'єкт стратегічного управління підприємством. Поняття «стратегія підприємства». Стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття. Ключові гіпотези стратегічного управління: випадковості; залежності від зовнішнього середовища; відповідності; стратегії, здібності та діяльності; багатoelementності; збалансованості. Задачі стратегічного управління. Порівняльний аналіз стратегічного управління з іншими науковими підходами до управління підприємствами. Моделі стратегічного управління. Імовірні вигоди від застосування стратегічного управління в практичній діяльності. Причини зростання значущості стратегічного управління для підприємств у ринкових умовах господарювання. Досвід та проблеми використання теорії стратегічного управління в процесі розвитку українських підприємств в ринкових умовах господарювання.

Тема 2. Стратегічний аналіз середовища. Макросередовище підприємства. Типи зовнішнього середовища підприємства: змінне або нестабільне; вороже; різноманітне; технічно складне. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища. Безпосереднє (проміжне) середовище. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні підприємством. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища підприємства. Визначення ключових факторів успіху підприємства залежно від середовища. Внутрішнє (мікросередовище) підприємства. Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища.

Тема 3. Прогнозування в системі стратегічного управління. Основні методи прогнозування. Розробки сценаріїв розвитку подій. Оцінка ризику в стратегії прийняття інвестиційних рішень. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства. Метод колективної експертної оцінки, метод Делфі, метод екстраполяції та інтерполяції, метод історичної аналогії, операційного моделювання, метод каузального моделювання, аналіз взаємних впливів.

Тема 4. Діагностика стану підприємства. Діагностика потенціалу підприємства. Діагностика конкурентоспроможності. Діагностика економічної безпеки. Діагностика економічної культури. SWOT, PREST-аналіз. Поняття «стратегічний потенціал підприємства». Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток. Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Розриви між стратегічними цілями та потенціалом підприємства. Особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. Характеристика ключових компетенцій підприємства та методи їх ідентифікації.

Тема 5. Місія та стратегічні цілі підприємства. Місія, генеральна мета підприємства. Вимоги до цілей та їх класифікація. “Дерево цілей” підприємства. Критерії вибору стратегічних альтернатив. Вибір місії та правила її формування. Значення місії для підприємства. Девіз та кредо підприємства. Класифікація стратегічних цілей. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.

Тема 6. Ієрархія завдань і стратегій. Класифікація типів стратегій. Базові альтернативи розвитку підприємства, та фактори, що впливають на визначення загальної стратегії. Корпоративна і ділова стратегія підприємства. Основні конкурентні стратегії. Продуктово-товарні стратегії. Ресурсні стратегії. Функціональні стратегії. Еталонні стратегії та стратегії його організаційного розвитку. Стратегії управління ресурсами підприємства (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору. Виробнича стратегія підприємства та їх класифікація за: розвитком виробництва, використанням виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо. Маркетингова стратегія підприємства та її субстратегії (ринкова, товарна, якості, ціни, просування, збуту). Стратегії управління персоналом. Стратегії наукових досліджень та розробок. Стратегії підприємств на іноземних ринках.

Тема 7. Розробка стратегій окремих бізнесів і їхньої системи. Завдання портфельного аналізу. Модель BSG. GE/Mc Kinsey. Модель ADL – LC. Матриця життєвого циклу портфеля. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика. Параметри, які характеризують стратегічну позицію підприємства та СЗГ. Ключові фактори успіху СЗГ: види та характеристика. Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства. Визначення реальної та потенційної ємності ринку. Привабливість СЗГ та її оцінювання. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм СЗГ.

Тема 8. Планування реалізації стратегії підприємства. Бар’єри стратегічного планування. Моделі стратегічного планування. Зміст стратегічного планування. Технологія розробки стратегічних планів. Принципи стратегічного планування. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві. Процес стратегічного планування. Поняття стратегічної прогалини. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії підприємства.

Тема 9. Управління реалізацією стратегії. Суть стратегічних змін. Організаційне забезпечення реалізації стратегічних планів. Забезпечення ресурсами структурних підрозділів. Розробка тактики і політики на підприємстві. Вироблення правил і процедур управлінських дій. Девіантний та превентивний характер системи управління. Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації. Поняття «сильних» і «слабких» сигналів зовнішнього середовища в процесі стратегічного управління підприємством. Ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення. Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін. Управління на засадах гнучких екстрених рішень: управління шляхом реструктурування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок. Застосування різновидів стратегічного управління підприємствами України та інших країн світу в ринкових умовах господарювання.

Тема 10. Контроль і оцінка реалізації стратегії підприємства. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління. Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства в ринкових умовах господарювання. Методи оцінювання обраних підприємством стратегій. Критерії та показники ефективності стратегій. Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії. Суть стратегічних перетворень та визначення їх рівня: стратегія, що триває; рутинні стратегічні зміни; обмежені зміни; радикальні стратегічні перетворення; зміна напрямку руху. Характеристика впливу різнорівневих стратегічних змін на підприємство. Масштаби стратегічних перетворень та особливості їх здійснення. Стратегічний контроль. Критерії оцінки ефективності стратегії.

7. Організація навчання.

Навчальний процес включає: лекції з використанням мультимедіапроектора та інших ТЗН; практичні заняття, самостійну роботу. При викладанні лекційного курсу застосовуються *методики проблемного та евристичного* навчання шляхом застосування таких *форм навчання* як аналітичні та проблемні лекції та дискусії. Мета проведення таких лекцій – розвиток у студентів логічного та самостійного осмислення матеріалу. Практичні заняття плануються з кожної теми, включають підготовку до практичних занять за вказаним планом; виконання контрольних завдань; виконання завдання дослідницького характеру; критичний огляд наукових публікацій за обраною проблематикою. Застосовуються такі *форми та методи навчання*: тренінги; рольові та ділові ігри; презентація результатів дослідження, в т.ч. виступ на конференції, кейс-метод, міні-проекти, які готують студенти самостійно, а потім презентують для групи. Самостійна робота студентів передбачає: підготовку до практичних занять, опрацювання рекомендованої наукової літератури, написання есе, повідомлень, тез та доповідей, підготовку до контрольних робіт та іспиту. Завдання самостійної роботи студентів вважаються виконаними, якщо вони: здані у визначені терміни; повністю виконані (розкривають тему завдання); не мають логічних і розрахункових помилок. Прийом і консультування щодо виконання завдань самостійної роботи студентів проводиться викладачем згідно встановленого графіку. При умові невиконання однієї із зазначених умов, кількість балів знижується на 1 бал. При умові невиконання і відсутності завдання оцінюється 0 балами.

Форми контролю: поточне оцінювання (письмова контрольна робота (ПКР), тези (ТЕ), есе (Е), тести (Т), розв'язування задач (РЗ), розгляд ситуацій (РС), виконання практичних завдань (ПЗ), розгляд кейсів (К)), презентація результатів роботи (ПР), модульний контроль, підсумковий контроль у формі іспиту.

Модульний та підсумковий контроль проводиться у письмовій формі. Вони передбачають: термінологічний диктант (15 балів – 1 бал за правильну відповідь), три відкриті питання (30 балів – 10 бал за повну відповідь за кожне питання), задачу (15 балів за правильно розписану та розв'язану задачу з коментарем та висновком).

8. Політика курсу.

Відвідування занять дає можливість отримати задекларовані загальні та фахові компетентності, вчасно і якісно виконувати завдання. За умови індивідуального навчального графіка студент має можливість отримати позитивну оцінку завдяки виконанню планових завдань та презентації проекту. У будь-якому випадку студенти зобов'язані дотримуватися термінів, визначених для виконання усіх видів робіт, передбачених курсом. Пропущені заняття можна відпрацьовувати у визначений час згідно графіка.

Академічна доброчесність: виконані завдання студентів мають бути їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших осіб є прикладами можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі студента є підставою для її незарахування, незалежно від масштабів плагіату чи обману.

Політика щодо дедлайнів та перескладання: роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку.

Політика виставлення балів. Враховуються бали поточного та підсумкового оцінювання. При цьому враховуються присутність на заняттях та активність студента під час занять; недопустимість пропусків та запізень на заняття; користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття в цілях, не пов'язаних з навчанням; списування та плагіат; несвоєчасне виконання завдань.

Шкала оцінювання

Оцінка в балах за всі види навчальної діяльності	Оцінка
90 – 100	Відмінно
82 – 89	Дуже добре
75 - 81	Добре
67 -74	Задовільно
60 - 66	Достатньо
1 – 59	Незадовільно

9. Структурно-логічна схема організації занять та поточного оцінювання отриманих компетентностей

Фахові компетенції	Методи та форми навчання		Оцінка сформованості компетентностей	
			Форма контролю	Бал
Змістовий модуль 1. Аналіз, прогнозування та діагностика в стратегічному менеджменті				
Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління				
Здатність усвідомлювати особливості концепції стратегічного управління, предмету та об'єкту стратегічного управління підприємством.	Лекція	Вступна лекція	Робота на лекції	0,5
	Практичне заняття	Проблемна дискусія	дискусія	1,5
	Самостійна робота	Есе про стратегію розвитку обраного підприємства	Е	2
Тема 2. Стратегічний аналіз середовища.				
Здатність аналізувати середовище діяльності підприємства	Лекція	Проблемна лекція	Робота на лекції	0,5
	Практичне заняття	Розбір кейсів	К	1,5
	Самостійна робота	Аналіз середовища діяльності обраного підприємства	ПР	2
Тема 3. Прогнозування в системі стратегічного управління.				
Здатність прогнозувати зміни зовнішнього середовища на основні методів прогнозування. розробки сценаріїв розвитку подій.	Лекція	Лекція-диспут	Робота на лекції	0,5
	Практичне заняття	Ділова гра	ПЗ	1,5
	Самостійна робота	Прогноз змін зовнішнього середовища обраного підприємства	ПР	2
Тема 4. Діагностика стану підприємства.				
Здатність здійснювати діагностику потенціалу, конкурентоспроможності, економічної безпеки, економічної культури та SWOT-аналіз підприємства.	Лекція	Лекція-диспут	Робота на лекції	0,5
	Практичне заняття	Розбір кейсів	К, ПЗ	1,5
	Самостійна робота	SWOT-аналіз підприємства	ПКР, ТЕ, Е	2
Тема 5. Місія та стратегічні цілі підприємства.				
Здатність генерувати місію, мету цілі діяльності підприємства, формувати корпоративну культуру для підтримки стратегічних цілей підприємства.	Лекція	Проблемна лекція	Робота на лекції	0,5
	Практичне заняття	Робота з кейсами	К	1,5
	Самостійна робота	Стратегічний набір для обраного підприємства	ПЗ	2
Кількість балів за модуль 1	Лекція			2,5
	Практичне заняття			7,5
	Самостійна робота			10
Максимальна кількість балів за модуль 1				20
Змістовий модуль 2. Стратегічні плани та забезпечення їх реалізації				
Тема 6. Ієрархія завдань і стратегій.				
Здатність визначати базові альтернативи розвитку підприємства, та фактори, що впливають на визначення загальної стратегії. Формувати корпоративну, ділову, конкурентну стратегію.	Лекція	Тематична лекція	Робота на лекції	0,5
	Практичне заняття	Розгляд кейсів Обговорення	К Презентація результатів	,5
	Самостійна робота	Визначати корпоративну, ділову, конкурентну стратегію для обраного підприємства	ПЗ	2
Тема 7. Розробка стратегій окремих бізнесів і їхньої системи.				
Здатність до портфельного аналізу.	Лекція	Лекція-диспут	Робота на	0,5

розробки стратегій окремих бізнесів і їхньої системи.			лекції	
	Практичне заняття	Розгляд кейсів, розв’язування завдань	К, РЗ	1,5
	Самостійна робота	Опрацювання лекційного матеріалу. Виконання завдань	ПЗ	2
Тема 8. Планування реалізації стратегії підприємства.				
Здатність до стратегічного планування, технології розробки стратегічних планів.	Лекція	Проблемна лекція		0,5
	Практичне заняття	Розбір кейсів, обговорення	К, Д	1,5
	Самостійна робота	Розробити план досягнення стратегічної цілі для окремого підприємства	ПР	2
Тема 9. Управління реалізацією стратегії.				
Здатність до розробка тактики і політики на підприємстві, вироблення правил і процедур управлінських дій.	Лекція	Проблемна лекція	Робота на лекції	0,5
	Практичне заняття	Ділова гра	ПР	1,5
	Самостійна робота	Есе на тему свої відчуттів щодо різновидів управлінських дій.	Е	2
Тема 10. Контроль і оцінка реалізації стратегії підприємства				
Здатність до оцінювання обраних підприємством стратегій, обрання критеріїв та показників ефективності реалізації стратегій.	Лекція	Інтерактивна лекція	Робота на лекції	0,5
	Практичне заняття	Розв’язування завдань, обговорення.	РЗ	1,5
	Самостійна робота	Визначити критерії оцінки реалізації стратегії обраного підприємства	ПР	2
Кількість балів за модуль 2	Лекція			2,5
	Практичне заняття			7,5
	Самостійна робота			10
Максимальна кількість балів за модуль 2				20
Інтегральна компетентність - розуміння стратегічного розвитку підприємства; формування аналітичного, стратегічного мислення, вміння завчасно передбачати результати прийнятих стратегічних рішень.				
Загальна максимальна кількість балів				40

9. Методичне забезпечення курсу

1. Черчик Л. М. Стратегічне управління : Конспект лекцій. / Л. М. Черчик – Луцьк : СХУ імені Лесі Українки, 2016. – 262 с.
2. Черчик Л. М. Стратегічне управління : Методичні вказівки до практичних занять / Л. М. Черчик. – Луцьк : СХУ імені Лесі Українки, 2015. – 40 с.
3. Черчик Л. М. Стратегічне управління : Методичні вказівки до виконання індивідуального науково-дослідного завдання. / Л. М. Черчик. – Луцьк : СХУ імені Лесі Українки, 2016. – 26 с.
4. Черчик Л. М. Стратегічне управління : Методичні вказівки до виконання самостійної роботи для студентів спеціальності 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» / Л. М. Черчик. – Луцьк : СХУ імені Лесі Українки, 2015. – 48 с.