

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу
Протокол № 1 від 23.08.2019 р.

Розробник:

Перепелюкова Олена Василівна, к.е.н., доц. кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу

**Лист оновлення та перезатвердження
робочої програми навчальної дисципліни**

Навчальний рік	Дата засідання кафедри – розробника РПНД	Номер протоколу	Підпис завідувача кафедри

1. Вступ

Анотація навчальної дисципліни: Ринкові перетворення та структурна перебудова економіки України, формування та розвиток нових організаційно-правових форм господарювання висувають нові нетрадиційні вимоги до якостей управлінців усіх рівнів, націлюють на формування особистості з креативним типом мислення, ініціативою, самостійністю і оригінальністю у прийнятті рішень. Науково обґрунтований підхід до стратегічного управління підприємств є необхідною складовою становлення професійних економічних знань студентів. У зв'язку з цим вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» є необхідною умовою підготовки висококваліфікованих бакалаврів з міжнародного бізнесу.

Мета навчальної дисципліни: оволодіння сучасними теоретичними основами стратегічного менеджменту та практичними навичками прийняття стратегічних рішень у процесі управління діяльністю та розвитком підприємств у міжнародному середовищі.

Курс	3	
Семестр	1	
Кількість кредитів ECTS	5	
Аудиторні навчальні заняття	лекції	32
	семінарські, практичні	32
Самостійна робота	самостійна робота	86
Форма підсумкового контролю	залік	

Структурно-логічна схема вивчення навчальної дисципліни:

Попередні дисципліни	Наступні дисципліни
Менеджмент	Міжнародний інноваційний менеджмент
Мікроекономіка	Підприємництво в міжнародному бізнесі
Макроекономіка	Етика міжнародного бізнесу
Економічний аналіз	Міжнародні фінанси
Маркетинг	Міжнародний операційний менеджмент та логістика
ЗЕД підприємства	
Фінанси підприємств	

2. Компетентності та результати навчання за дисципліною:

Компетентності	Результати навчання
Знати принципи та методи стратегічного управління, їх використання в діяльності організації, особливості функцій стратегічного менеджменту та їх значення у господарській діяльності підприємства в ринкових умовах, сучасні вітчизняні і зарубіжні концепції та підходи до стратегічного менеджменту підприємством; основи стратегічного мислення в бізнесі;	Вміти визначати функції та місце менеджера в системі стратегічного менеджменту, визначати інформацію, необхідну для функціонування системи стратегічного менеджменту
	Вміти самостійно проводити стратегічний аналіз та стратегічний синтез; здійснювати обґрунтоване стратегічне цілепокладання для підприємства,
	Вміти формувати стратегічний набір підприємства,
	Визначати найбільш перспективні для організації напрями та бізнес-процеси
Здатність визначити методи аналізу та прогнозування розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища; принципи формування цілей підприємства; моделі і методи розроблення та реалізації системи стратегій з урахування обраної політики ведення бізнесу	Вміти формувати стратегічний набір підприємства
	На основі даних розробляти плани-проекти та сприяти їх здійсненню в сучасних ринкових умовах
	Самостійно розробляти ефективну програму реалізації системи стратегій підприємства.

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1.

Стратегічний менеджмент як підсистема управління підприємством

Тема 1. Сутність стратегічного менеджменту

Передумови стратегічного управління. Об'єкт, суб'єкт та предмет стратегічного управління. Задачі стратегічного менеджменту. Перерізи стратегічного менеджменту. Елементи стратегічного менеджменту. Принципи стратегічного управління. Стратегічне мислення. Ознаки стратегічного мислення. Стратегічний рівень підприємства. Стратегічно орієнтоване підприємство. Концепція стратегічного управління. Характерні риси, які притаманні сучасній концепції стратегічного менеджменту. Проблеми і недоліки стратегічного управління.

Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства

Стратегічні рішення. Підходи до визначення суті стратегії. Стратегія. Стратегічний набір. Чинники формування стратегії.

Шість стадій організаційного розвитку за Л.Грейнером. Еталонні (загальні) стратегії розвитку. Стратегія обмеженого зростання. Стратегія зростання. Способи

розширення організації. Інтенсивне зростання. Види стратегій інтегрованого зростання. Цілі і перевагами інтеграції. Стратегії диверсифікованого зростання. Умови, що спонукають керівників приймати рішення стосовно диверсифікації. Стратегія скорочення.

Конкурентні стратегії. Стратегія лідирування у зниженні витрат (цін). Стратегія диференціації. Стратегія фокусування.

Функціональні стратегії. Маркетингова стратегія. Інноваційна стратегія. Виробнича стратегія. Фінансова стратегія. Стратегія управління персоналом.

Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства

Основні етапи стратегічного менеджменту: стратегічний аналіз середовища; обґрунтування цілей розвитку підприємства; оцінка та вибір альтернатив розвитку підприємства; формування портфеля стратегій підприємства; процес реалізації стратегії (формування системи відповідальності, оцінка та контроль впровадження). Зворотній зв'язок та комунікації в стратегічному управлінні.

Моделі стратегічного управління за різними авторами: характерні особливості, умови застосування.

Тема 4. Стратегічне планування.

Сутність, принципи, бар'єри стратегічного планування в умовах нестабільності зовнішнього оточення. Моделі стратегічного планування. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток підприємства. Вибір місії та правила її формування. Процес формування системи цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства. Стратегічні плани. Стратегічні програми і проекти.

Збалансована система показників. Етапи впровадження. Вигоди від використання.

Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища

Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень. Поняття організації як «відкритої систем». Поняття середовища організації: особливості (невизначеність, складність, динамізм), структура. Підходи до розуміння середовища організації, специфіка середовищ підприємства. Складові елементи зовнішнього середовища: економічні, політичні, правові, соціально-культурні, природні, географічні, технологічні. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовищ підприємства. РЕ8ТЕК- (РЕ8Т-, 8ТЕР-), Е8РА8, ЕТОМ, ^Е8Т аналізи, шкала І.Ансоффа. Оцінка стійкості організації до зовнішніх флуктуацій. Поняття проміжного середовища організації. Модель галузевої конкуренції за М.Портером. Модель п'яти сил конкуренції за М.Портером. «Бар'єри входу» у галузь. «Бар'єри виходу» з галузі. Ризики та їх оцінка в стратегічному управлінні.

Змістовий модуль 2

Організація стратегічного управління на підприємстві

Тема 6. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг

Поняття «стратегічний потенціал підприємства», елементи стратегічного потенціалу та фактори впливу на його формування. Оцінка стратегічного потенціалу підприємства. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних

переваг підприємства. Технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства

Тема 7. Види стратегічного управління

Управління за допомогою вибору стратегічних позицій. Управління шляхом ранжування стратегічних завдань. Слабкі сигнали і дії фірми. Управління в умовах стратегічних несподіванок.

Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства

Стратегічна зона господарювання. Стратегічний господарський центр. Стратегічна бізнес-одиноця. Зона стратегічних ресурсів. Господарський портфель та етапи його розробки. Матриці та моделі оцінювання стратегічної позиції підприємства.

Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації.

Підходи до генерування стратегій підприємства. Виробничий потенціал. Підходи до оцінки потенціалу підприємства. Поняття внутрішнього середовища організації. Алгоритм стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації: напрямів розвитку бізнесу, функціональних підсистем, основних структурних підрозділів, бізнес-процесів організації. Підхід до аналізу внутрішніх ресурсів організації. Показники аналізу внутрішнього середовища підприємства. Стратегічний баланс. Методика стратегічної оцінки підприємства. Парето-аналіз. Бенчмаркінг. Стратегічний набір та стратегічна прогалина. Умови реалізації стратегії. Інформаційне забезпечення стратегічної діяльності підприємства

Тема 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві

Мета, завдання та етапи стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємством. Оцінка обраних підприємством стратегій. Внутрішня та зовнішня ефективності стратегічної діяльності підприємства.

Впровадження стратегічних змін на підприємстві. Використання методу «аналізу поля сил»

4. Порядок оцінювання результатів навчання

Система оцінювання сформованих компетентностей (див. табл. 4.1) у студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, семінарські, практичні заняття, а також виконання самостійної роботи. Оцінювання сформованих компетентностей у студентів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою. Відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця, контрольні заходи включають:

поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних, семінарських занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 100 балів; мінімальна сума балів для зарахування дисципліни -

60 балів);

Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів. Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять та виконання індивідуальних завдань проводиться за накопичувальною 100-бальною системою за такими критеріями:

розуміння, ступінь засвоєння теорії та методичні проблем, що розглядаються;

ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;

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

вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді практичних ситуацій, виконання індивідуальних завдань та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

Максимально можливий бал за конкретним завданням ставиться за умови відповідності індивідуального завдання студента або його усної відповіді всім зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує кількість балів. При оцінюванні індивідуальних завдань увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу, згідно з графіком навчального процесу. Якщо якась із вимог не буде виконана, то бали будуть знижені.

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

Підсумковий контроль знань та компетентностей студентів з навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення заліку. Підсумковий залік охоплює програму дисципліни і передбачає визначення рівня знань та ступеня опанування студентами компетентностей (див. табл. 4.1).

Студента слід **вважати атестованим**, якщо сума балів, одержаних за результатами підсумкової/семестрової перевірки успішності, дорівнює або перевищує 60.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни розраховується з урахуванням балів, отриманих під час поточного контролю за накопичувальною системою. Сумарний результат у балах за семестр складає: *"60 і більше балів – зараховано"*, *"59 і менше балів – не зараховано"* та заноситься у залікову *"Відомість обліку успішності"* навчальної дисципліни. У випадку отримання менше 60 балів студент обов'язково здає залік після закінчення екзаменаційної сесії у встановлений деканом факультету термін, але не пізніше двох тижнів після початку семестру. У випадку повторного отримання менше 60 балів декан факультету призначає комісію у складі трьох викладачів на чолі із завідувачем кафедри та визначає термін перескладання заліку, після чого приймається рішення відповідно до чинного законодавства:

"зараховано" – студент продовжує навчання за графіком навчального процесу, а якщо "не зараховано", тоді декан факультету пропонує студенту повторне вивчення навчальної дисципліни протягом наступного навчального періоду самостійно.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни визначається відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім.. С. Кузнеця (табл. 4.1).

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

Таблиця 4.1

Розподіл балів за тижнями

		Кількість балів									
Назви змістових модулів і тем	денна форма										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Змістовий модуль 1.											
Стратегічний менеджмент як підсистема управління підприємством											
Тема 1. Сутність стратегічного менеджменту	8										
Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства		9									
Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства			8								
Тема 4. Стратегічне планування				8							
Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища					8						
Змістовий модуль 2											
Організація стратегічного управління на підприємстві											
Тема 6. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг						9					
Тема 7. Види стратегічного управління							12				

Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства								8		
Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації									19	
Тема 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві									11	
<i>Усього балів</i>	8	9	8	8	8	9	12	8	30	100

Розподіл балів у межах тем змістових модулів наведено в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

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

5. Рекомендована література

5.1. Основна

1. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. - К: Центр учбової літератури, 2012. - 224 с.
2. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В.О.Василенко, Т.І.Ткаченко. - 2-е вид., випр. і доп. - К.: ЦНЛ, 2004. - 400 с. - 371-373.
3. 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.
4. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. - К: Каравела, 2008. - 480 с

5. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. - К.: Знання, 2006. - 366 с.

6. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник. - 2-ге вид., перероб. і доп. - Львів: Магнолія 2007. - 392 с. - 339-343.

Додаткова література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питерком, 1999. - 416 с..

2. Балабанова, Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств [Текст] : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. - К. : Професіонал, 2006. - 448 с. - Бібліогр.: с. 403-418.

3. Боуман Клифф. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. - М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. - 174 с.

4. Велесько Е. И. Стратегическое управление: практика принятия системных решений: Учебн. пособие. — Мн.: Технолопя; изд. БГОУ, 1997. - 198 с.

5. Волков В.В., Корнійчук В.П., Хом'як К.Д. Стратегічний підприємницький менеджмент. - К., 2006. - 39 с.

6. Востряков О.В., Гребешкова О.М. Стратегічний процес на підприємстві: навч. посібник / Державний вищий навчальний заклад "Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана". - К.: КНЕУ, 2009. - 313 с.

7. Генрі Міцберг Зліт і падіння стратегічного планування. Пер. з англ. К. Сисоєва. - К.: Видавництво Олексія Капусти, 2008. - 412 с.

8. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз: навч. посібник / Міжнародний науково-технічний ун-т. - Вид. 2-ге, перероб. і доп. - К.: Алерта, 2008. - 477с.

9. Євтушевський, В. А. Стратегія корпоративного управління [Текст] : монографія. / В. А. Євтушевський, К. В. Ковальська, Н. В. Бутенко. - К. : Знання, 2007. - 287 с.

10. Калінеску Т.В., Романовська Ю.А., Кирилов О.Д. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: монографія / Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. - Луганськ, 2007. - 272 с.

11. Квятковскі Я., Одзімек В., Крижак Я. Стратегія розвитку - принципи побудови і впровадження. Опис методу. - Краків, 2004. - 75 с.

12. Лесечко М.Д., Рудніцька Р.М.. Стратегічне планування: Навч. посібник / Львівський регіональний ін-т держ. управління Національної академії держ. управління при Президентіві України. - Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2004. - 73с.

13. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2004. - 336 с.

14. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. / Г.В.Осовська, О.Л.Фіщук, І.В.Жалінська. - К.: Кондор, 2003. - 196 с

15. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посіб. - Львів: Львів. політехніка, 2006. - 224 с.
16. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: практикум: навч. посіб. / Н.Тарнавська, О.Напора. - Тернопіль: Карт-бланш, 2008. - 287 с.
17. Шершньова З.Е. Стратегічне управління: навч. -метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / З.Е.Шершньова, С.В.Оборська, Ю.М.Ратушний. - К.: КНЕУ, 2001. - 232 с.
18. Кушлик О.Ю. Стратегічне управління: навч-метод. комплекс / О.Ю.Кушлик, Г.С.Степанюк. - Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2015. - 124 с.
19. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С., Побігун С.А. Стратегічний менеджмент: практикум. - Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. - 102 с.
20. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С. Стратегічний менеджмент: методичні вказівки для самостійної роботи. - Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2013. - 75 с.
21. Пономаренко В.С. та ін. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах / Володимир Степанович Пономаренко (заг.ред.). - Х.: ХНЕУ, 2005. - 452 с.
22. Салига С.Я., Жилінська Л.О. Стратегічне планування на підприємствах: монографія / Класичний приватний ун-т. - Запоріжжя : КПУ, 2009. - 140с.

5.3. Інформаційні ресурси

- 1.Сайт Міністерства фінансів України URL: <https://mof.gov.ua/uk>
- 2.Сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=2c90ad86-f47a-4c19-bf95-13345b83c279&tag=PravoviZasadiDiialnosti>
- 3.Сайт Національного банку України URL: <https://bank.gov.ua/>
- 4.Сайт Державного комітету статистики України [URL: https://ukrstat.org/uk/norm_doc/2004/487/487_2004.htm
- 5.Сайт вільної енциклопедії Вікіпедія.URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki>
- 6.Сайт журналу інтелектуальної еліти „Персонал”. URL: <http://www.personal.in.ua/>
- 7.Інтернет-портал для управлінців. URL:<http://www.management.com.ua/>
8. Административно-управленческий портал. URL: <http://www.aup.ru/management/>
9. Сайт персональних навчальних систем ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Стратегічний менеджмент. URL: <https://pns.hneu.edu.ua/enrol/index.php?id=5359>