

КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

ХАРКІВСЬКИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
КНТЕУ

Стратегічне управління Strategic management

Ступінь вищої освіти	Бакалавр
Навчальний рік	2021/2022
З якого курсу викладається	3
В якому семестрі (-ах) викладається	5-8
Обсяг дисципліни (годин / ECTS)	180/6
Тижневе навантаження	4 години
Мова викладання	Українська
Статус дисципліни	Вибіркова

Інформація про викладача

Прізвище, ім'я та по батькові	Буднік Марина Миколаївна
Науковий ступінь, вчене звання	Кандидат економічних наук, доцент
Кафедра	Кафедра маркетингу, менеджменту та торговельного підприємництва
Посада	Доцент
Профіль викладача	Google Scholar
Контактна інформація	m.budnik (@knute.edu.ua

Анотація

Дисципліна «Стратегічне управління» спрямована на вивчення теоретичних основ та набуття практичних навичок зі стратегічного управління підприємства. В процесі вивчення матеріалу має бути сформоване сучасне економічне мислення та система спеціальних знань у галузі стратегічного управління підприємства у мінливих умовах соціально-економічного оточення, а також будуть здобуті необхідні практичні навички, що дозволять ефективно здійснювати цю діяльність на підприємствах.

Мета дисципліни

Формування сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань щодо стратегічного управління на підприємствах.

У результаті вивчення дисципліни студент буде

знати:

- передумови виникнення, еволюцію розвитку та сутність стратегічного управління підприємством;
- принципи та вимоги до формування місії та стратегічних цілей підприємства;
- рівні та послідовність впровадження стратегічних змін;
- етапи реалізації стратегії;
- роль, місце та сутність функціональних стратегій в процесі реалізації стратегічних змін;
- принципи та методи ефективного розподілу ресурсів;
- організаційні аспекти проведення змін на підприємстві;

- учасників процесу впровадження стратегічних змін та їх роль у стратегічному процесі;

вміти:

- аналізувати стратегічний набір підприємства;
- визначати послідовність впровадження стратегічних змін;
- аналізувати зовнішнє середовище підприємства, середовище безпосереднього оточення та внутрішній потенціал підприємства;
- розробляти функціональні стратегії для реалізації стратегічних змін;
- вибирати форми організаційної структури у відповідності до розробленої стратегії;
- розробляти заходи щодо подолання опору впровадження змін.

Передумови вивчення дисципліни

Дисципліна «Стратегічне управління» спирається на теоретичні і практичні знання, що були сформовані при вивченні таких дисциплін, як «Вища та прикладна математика», «Правознавство», «Мікроекономіка», «Статистика», «Економіка і фінанси підприємства», «Менеджмент», «Маркетинг».

Програма дисципліни

Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління

Передумови розвитку теорії стратегічного управління. Концепція стратегічного управління. Предмет та об'єкт стратегічного управління організації. Поняття «стратегія організації». Стратегічні рішення в організації та фактори впливу на їх прийняття. Ключові гіпотези стратегічного управління: випадковості; залежності від зовнішнього середовища; відповідності стратегії; багатоелементності; збалансованості. Завдання стратегічного управління. Порівняльний аналіз стратегічного управління з іншими науковими підходами до управління організаціями. Моделі стратегічного управління. Імовірні вигоди від застосування стратегічного управління в практичній діяльності організацій. Причини зростання значущості стратегічного управління для організацій у ринкових умовах господарювання. Досвід та проблеми використання теорії стратегічного управління в процесі розвитку та діяльності українських організацій.

Тема 2 Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій організації

Передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління організацією. Корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень. Характерні ознаки стратегій організації. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень. Стратегії організацій різних галузей / сфер економічної діяльності. Еталонні стратегії розвитку організації та стратегії її організаційного розвитку. Стратегії управління ресурсами організації (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору. Виробнича стратегія організації та її класифікація за: розвитком виробництва, використанням виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо. Маркетингова стратегія організації та її субстратегії (ринкова, товарна, якості, ціни, просування, збуту). Стратегії управління персоналом. Стратегії наукових досліджень та розробок. Стратегії організацій на іноземних ринках.

Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії організації

Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії. Місія організації та правила її формулювання в

процесі стратегічного управління. Значення місії для організації з орієнтацією на стратегічний розвиток. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей. Формування системи стратегічних цілей і завдань. Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії організації. Сутність та принципи планування стратегій. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.

Тема 4. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації

Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень. Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища організації. Типи зовнішнього середовища організації: змінне або нестабільне; вороже; різноманітне; технічно складне. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища. Особливості стратегічного аналізу середовища організації виробничої та невиробничої сфер діяльності. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища організації. Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному менеджмент організації. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища організації. Стратегічний аналіз галузевого середовища організації. Особливості галузевого розвитку у часі. Модель життєвого циклу галузі / сфери економічної діяльності. Визначення ключових факторів успіху (КФУ) організації залежно від специфіки галузевого середовища.

Тема 5. Стратегічний потенціал організації та формування її конкурентних переваг

Поняття «стратегічний потенціал організації». Елементи стратегічного потенціалу організації та фактори впливу на його формування і розвиток. Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу організації. Розриви між стратегічними цілями та потенціалом організації. Особливості управління стратегічним потенціалом організацій різних сфер економічної діяльності. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг організації. Ресурси та компетенції як носії конкурентних переваг організації. Характеристика ключових компетенцій організації та методи їх ідентифікації. Основні способи (механізми) реконфігурації компетенцій організації. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій організації. Технології формування та розвитку конкурентних переваг організації. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей). Вплив змін у стратегічному потенціалі організації на розвиток та зміцнення її конкурентних переваг на ринку.

Тема 6. Стратегії конкуренції та стратегічне управління конкурентоспроможності організації

Сутність та класифікація стратегій конкуренції організації. Стратегії диференціації, економії на витратах, фокусування, першопрохідця, синергізму. Різновиди конкуренції та типи конкурентів на ринку. Поняття конкурентоспроможності організації та її товарів / послуг. Різновиди конкурентоспроможності організації та принципи їх оцінювання (квазістабільності ринкової кон'юнктури, врахування особливостей різних сегментів ринку, переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку, протилежності цілей і засобів при оцінюванні конкурентоспроможності). Методи визначення конкурентоспроможності організації та її товарів / послуг: параметричний; зваженого врахування показників; балів; рангів: різниць: еталону та ін. Особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю організацій різних сфер економічної діяльності. Побудова конкурентної карти ринку.

Тема 7. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією організації

Поняття «портфель організації» у стратегічному менеджменті та мета його розроблення. Сутність портфельної стратегії організації та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили організації. Стратегічна позиція організації та стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика. Параметри, які характеризують стратегічну позицію організації та СЗГ. Ключові фактори успіху СЗГ: види та характеристика. Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією організації. Визначення реальної та потенційної місткості ринку. Привабливість СЗГ та її оцінювання. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм СЗГ. Використання матриць «Бостонської консультативної групи», «МакКінзі», «Shell»-DPM, моделі ADL та інших для оцінювання стратегічної позиції організації та визначення стратегічно перспективних для неї напрямів розвитку / дій на ринку.

Тема 8. Генерування стратегій та умови їх реалізації

Критерії вибору стратегічних альтернатив. Використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та ін.) у процесі генерування стратегій організації. Стратегічний набір організації та вимоги до його формування. Поняття стратегічної прогалини. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом організації. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії організації. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.

Тема 9. Стратегічний контроль у процесі стратегічних перетворень в організації

Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю організації в ринкових умовах господарювання. Методи оцінювання обраних організацією стратегій. Критерії та показники ефективності стратегій. Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін в організації 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 організацію. Масштаби стратегічних перетворень та особливості їх здійснення. Агенти змін, їх навички та основні завдання. Налагодження зворотного зв'язку в процесі стратегічного управління. Підготовка агентів змін середньої ланки. Шляхи подолання стереотипів, що загрожують змінам. Ментальні моделі агентів стратегічних змін.

Тема 10. Види стратегічного управління

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 організацією. Ранжирування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення. Інформаційні компоненти системи стратегічного управління. Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін. Управління на засадах гнучких екстрених рішень: управління шляхом реструктурування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок. Застосування різновидів стратегічного управління організаціями України та інших країн світу в ринкових умовах господарювання.

Особливості та політики дисципліни

У процесі опанування матеріалу здобувачам пропонується тренінгова програма зі стратегічного управління для бізнесу, що дозволяє опанувати практичні методи стратегічного

управління підприємством. В дисципліні розглядається велика кількість ситуаційних ринкових моделей поведінки підприємств, що дозволяє сформувати сучасне економічне мислення та систему спеціальних знань у галузі стратегічного управління у мінливих умовах соціально-економічного оточення підприємств, здобути необхідні практичні навички.

Освоєння дисципліни передбачає відвідування лекцій і практичних занять, а також самостійну роботу. Самостійна робота включає в себе теоретичне вивчення питань, що стосуються тем лекційних занять, що не ввійшли в теоретичний курс, або ж були розглянуті коротко, їх поглиблена проробка за рекомендованою літературою. Усі завдання, передбачені програмою, мають бути виконані у встановлений термін. Якщо здобувач вищої освіти відсутній на занятті, він презентує виконані завдання під час наступних практичних (семінарських) занять та обов'язково відправляє завдання в систему дистанційного навчання на оцінювання викладачу.

З метою набуття здобувачами вищої освіти практичних навичок з окремих методів стратегічного управління підприємства можуть бути залучені фахівці зі стратегічного управління, підприємці галузі та/або науковці в форматі ділової зустрічі, бізнес-лекції, майстер-класу.

Форми та методи оцінювання

Оцінювання результатів навчання студентів здійснюється за 100-бальною шкалою та шкалою ЄКТС відповідно до діючого [Положення про оцінювання результатів навчання студентів](#).

Поточний контроль (60 балів): 1) опрацювання лекційного матеріалу з відповідями на питання до лекцій, проходження тестування до тем, наведених у практикумі з дисципліни; 2) виконання практичних та ситуаційних завдань до тем дисципліни, наведених у практикумі з дисципліни на Порталі освітніх ресурсів та інформаційної підтримки освітнього процесу Інституту (<http://beta-edu.htei.kh.ua/moodle/course/view.php?id=723>).

Підсумковий семестровий контроль (40 балів): письмовий екзамен. Структура екзаменаційного білету: завдання на оцінювання теоретичних знань (комп'ютерне тестування); завдання на оцінювання практичних навичок (розрахунково-аналітичне завдання); завдання на оцінювання професійних вмінь (ситуаційне завдання). Умовою допуску до підсумкового семестрового контролю є виконання програми навчальної дисципліни і отримання оцінки за виконання завдань поточного контролю не менше ніж 36 балів. Мінімальна загальна кількість балів для отримання позитивної оцінки з дисципліни – 60.

Рекомендовані джерела інформації

1. Буднік М. М. Стратегічне управління: навчальний посібник / М. М. Буднік, Г. С. Невертій, Н. М. Курилова. – Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. – 292 с. – Також доступно: <http://edu.htei.org.ua/course/view.php?id=235>. – Станом на 20.03.2021. – Назва з екрана.
2. Востряков О. В. Стратегічне управління підприємством. Бізнес-курс : навчальний посібник [Електронний ресурс] / О. В. Востряков, О. М. Гребешкова. – Київ : КНЕУ. 2014, - 211 [1] с.
3. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф. – Москва : Экономика, 1991. – 239 с.
4. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 688 с.
5. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 336 с.

6. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – Київ : Основи, 1998. – 390 с.

Стратегічне управління : навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напрям 6.030601 «Менеджмент» / О. Б. Гевко, Н. М. Шведа. – Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.

7. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В. О. Могилко, І. А. Дмитрієв, Р. В. Сагайдак-Нікітюк, І. Ю. Шевченко, О. А. Ященко. – Харків : ХНАДУ, 2016. - 252 с.