

Міністерство освіти і науки України
ВСП Інститут інноваційної освіти
«Київського національного університету будівництва і архітектури»

Затверджено

Вченою радою ВСП ІІНО КНУБА
протокол від 2019 р. № 8



Голова вченої ради

О.А.Никитюк

СИЛАБУС
Стратегічне управління
Назва дисципліни

перший (бакалаврський) рівень вищої освіти)
(назва освітнього рівня)

галузь знань
спеціальність
спеціалізація
освітня програма
мова навчання

281. Публічне управління та адміністрування
281. Публічне управління та адміністрування
281. Публічне управління та адміністрування
Публічне управління та адміністрування
українська

2019

Силабус навчальної дисципліни «Стратегічне управління» розроблений на підставі програми навчальної дисципліни «Стратегічне планування», затвердженої на засіданні Методичної комісії (протокол від «02» 09 2019 р. № 3) та Вченої ради (протокол від «12» 09 2019 р. № 8).

Розробник Новикова І.В. д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту

Затверджено на засіданні навчально-методичної комісії (протокол від «02.09» 2019 р. № 4).

Голова навчально - методичної комісії



Новикова І.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ».....	5
2 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ МАТЕРІАЛУ	7
Тема 1. Роль стратегічного управління в управлінні діяльністю підприємством.....	7
Тема 2. Стратегічне цілевстановлення на підприємстві.	7
Тема 3. Стратегічне планування на підприємстві.....	8
Тема 4. Стратегічний аналіз.....	8
Тема 5. Стратегічний синтез.....	8
Тема 6. Реалізація стратегій.....	9
3 ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ І МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ЙОГО ВИКОНАННЯ.....	9
3.1 Загальні положення	10
3.2 Методичні вказівки до виконання завдання	10
3.3 Правила оформлення завдання.....	12
4 ТЕСТОВІ ПИТАННЯ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ.....	13
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	18

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Стратегічне управління» є нормативною і входить до циклу дисциплін самостійного вибору вищого навчального закладу.

Мета вивчення дисципліни – засвоєння знань та придбання навичок створення системи стратегічного управління і забезпечення її функціонування в динамічному ринковому середовищі; засвоєння знань з теоретико-методологічних аспектів розроблення стратегій, стратегічних планів, програм і проектів.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен знати:

- сучасні вітчизняні і зарубіжні концепції підприємства;
- концепції, школи та підходи до стратегічного управління підприємством;
- основи стратегічного мислення в бізнесі;
- 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.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен вміти:

- здійснювати обґрунтоване стратегічне цілевстановлення для підприємства;
- проводити стратегічний аналіз та стратегічний синтез;
- визначати шлях ефективної реалізації розроблених стратегій.

Критерії успішності – отримання позитивної оцінки при захисті індивідуальних завдань, які передбачені робочою програмою дисципліни «Стратегічний менеджмент».

Засоби діагностики успішності навчання – методичні вказівки до виконання індивідуальних завдань.

Мета виконання індивідуальних завдань – закріпити та поглибити здобуті студентом теоретичні знання зі стратегічного управління шляхом застосування їх по відношенню до обраного підприємства в процесах стратегічного аналізу його діяльності та розробки елементів стратегічного

управління.

1 РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»

Зміст дисципліни

Лекційний курс –48 годин

№ з.п.	Назва теми та її зміст	Кіль- кість годин
1	<p>Роль стратегічного управління в управлінні діяльністю підприємством.</p> <p>Передумови застосування стратегічного управління на підприємстві. Сутність та особливості стратегічного управління . Стратегічне управління як реалізація цільового підходу. Концепції та підходи до стратегічного управління. Стратегічне управління підприємством за критерієм вартості. Система стратегічного управління на підприємстві.</p>	8
2	<p>Стратегічне цілевстановлення на підприємстві.</p> <p>Принцип цілепокладання. Мета в стратегічному управлінні. Категорії стратегічного цілевстановлення: місія, цінності, бачення, стратегічні цілі. SMART-вимоги до формулюванні стратегічних цілей підприємства. Вимірювання цілей на основі KPI.</p>	8
3	<p>Стратегічне планування на підприємстві.</p> <p>Сутність стратегічного планування. Об'єктивна та суб'єктивна складність стратегічного планування. Процес стратегічного планування.</p>	8
4	<p>Стратегічний аналіз.</p> <p>Структура середовища підприємства. Базовий та спеціальний стратегічний аналіз. Ключові фактору успіху в галузі (на ринку) та ключові компетенції підприємства. Призначення та види аналізу макро-, мікро- та внутрішнього середовища підприємства. Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища підприємства. Визначення конкурентоспроможності підприємства.</p>	8
5	<p>Стратегічний синтез.</p>	8

№ з.п.	Назва теми та її зміст	Кількість годин
	Сутність та елементи стратегії підприємства. «Стратегічний набір». Взаємозв'язок генеральної стратегії, функціональних стратегій та бізнес-стратегій. Стратегічні альтернативи. Стратегічні плани, проекти і програми. Структура стратегічного плану як документа підприємства. Розробка збалансованої системи показників реалізації стратегій	
6	Реалізація стратегій. Бар'єри реалізації стратегій. Організаційне забезпечення стратегічного управління. Фінансово-економічні аспекти реалізації стратегічних планів, програм, проектів. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління і формування стратегічної поведінки персоналу. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління. Оцінка успішності стратегічного управління.	8

Практичні заняття – 48 години

№ теми	Назва теми та її зміст	Кількість годин
1	Визначення ключових факторів успіху за видами економічної діяльності.	12
2	Визначення «стратегічного профілю» підприємства.	12
3	Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.	12
4	Визначення стратегічних ризиків підприємства та розробка шляхів їх зниження.	12

2 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ МАТЕРІАЛУ

Тема 1. Роль стратегічного управління в управлінні діяльністю підприємством

Передумови застосування стратегічного управління на підприємстві. Сутність та особливості стратегічного управління. Стратегічне управління як реалізація цільового підходу. Концепції та підходи до стратегічного управління. Стратегічне управління підприємством за критерієм вартості. Система стратегічного управління на підприємстві.

Література [1, 2, 3, 5].

Тема 2. Стратегічне цілевстановлення на підприємстві

Принцип цілепокладання. Мета в стратегічному управлінні. Категорії стратегічного цілевстановлення: місія, цінності, бачення, стратегічні цілі. SMART-вимоги до формулюванні стратегічних цілей підприємства. Вимірювання цілей на основі KPI.

Література [1, 3,4].

Тема 3. Стратегічне планування на підприємстві

Сутність стратегічного планування. Об'єктивна та суб'єктивна складність стратегічного планування. Процес стратегічного планування.

Література [1, 3,4, 5].

Тема 4. Стратегічний аналіз

Структура середовища підприємства. Базовий та спеціальний стратегічний аналіз. Ключові фактору успіху в галузі (на ринку) та ключові компетенції підприємства. Призначення та види аналізу макро-, мікро- та внутрішнього середовища підприємства. Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища підприємства. Визначення конкурентоспроможності підприємства.

Література [1, 2, 3].

Тема 5. Стратегічний синтез

Сутність та елементи стратегії підприємства. «Стратегічний набір». Взаємозв'язок генеральної стратегії, функціональних стратегій та бізнес-стратегій. Стратегічні альтернативи. Стратегічні плани, проекти і програми.

Структура стратегічного плану як документа підприємства. Розробка збалансованої системи показників реалізації стратегій

Література [1, 2, 3, 4, 5].

Тема 6. Реалізація стратегій

Бар'єри реалізації стратегій. Організаційне забезпечення стратегічного управління. Фінансово-економічні аспекти реалізації стратегічних планів, програм, проектів. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління і формування стратегічної поведінки персоналу. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління. Оцінка успішності стратегічного управління.

Література [1,2, 5].

3. ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ І МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ЙОГО ВИКОНАННЯ

3.1 Загальні положення

Для закріплення теоретичних знань і практичних навичок з дисципліни студентам пропонується виконати контрольну роботу згідно з індивідуальним завданням.

Для забезпечення своєчасної перевірки та захисту контрольна робота повинна бути подана на кафедру і зареєстрована не пізніше, ніж за три тижні до початку сесії.

Викладач перевіряє та оцінює завдання. Результатами оцінки завдання можуть бути:

- 1) «зараховано» (робота не потребує захисту у випадку якісного її виконання);
- 2) «доопрацювати або захистити» (в роботі є помилки або суперечні питання, які можуть бути виправлені письмово або захищені усно);

3) «повертається студенту» (у випадку коли робота виконана невірно або не відповідає завданню вона повертається студенту для повторного її виконання).

3.2 Методичні вказівки до виконання завдання

Завдання складається з двох частин – практичної і теоретичної.

У практичній частині необхідно описати будь-яку добре знайому організацію (наприклад, сучасне або колишнє місце праці) у відповідності до зазначених пунктів. Пункти практичного завдання є однаковими для всіх студентів, але бажано, щоб описані були різні організації. Якщо організації будуть повторюватись, то безпосереднє зміст відповідей практичної частини завдання повинен відрізнятися.

Номер індивідуального теоретичного питання відповідає номеру студента у списку його групи в деканаті заочного факультету.

Структура завдання

I. Практична частина.

По відношенню до підприємства (установи, організації), на якому Ви працюєте, стисло розкрийте такі елементи розробки стратегії:

1. Проаналізуйте галузь діяльності, в якій працює підприємство (стадія життєвого циклу, основні конкурентні сили, ключові фактори успіху).
2. Охарактеризуйте ринок збуту продукції (тип, межі, еластичність попиту, сегментація).
3. Сформулюйте місію діяльності підприємства (установи, організації) або її окремої сфери роботи.
4. Визначте і конкретно сформулюйте стратегічну проблему, що вимагає розв'язання.
5. По відношенню до даної проблеми визначте зовнішні можливості та загрози, сильні та слабкі сторони при її розв'язанні на підставі SWOT-аналізу ситуації.

6. Визначте не менш двох альтернатив розв'язання даної проблеми, здійсніть їх оцінку та виберіть найбільш привабливу альтернативу.
7. З урахуванням обраної альтернативи сформулюйте проблемно-орієнтовану ціль розв'язання проблеми згідно до SMART-вимог.
8. Складіть план дій з розв'язання даної проблеми.

II. Теоретична частина.

Дайте стисло письмову відповідь на таке теоретичне питання:

1. Зміни та нововведення, характеристика процесу здійснення інновацій, джерела виникнення опору змінам.
2. Причини опору змінам та напрями їх подолання.
3. Поняття та сутність стратегічного управління, планування, стратегії.
4. Поняття, сутність та визначення місії організації.
5. Стейкхолдери виробничої організації.
6. Внутрішнє середовище організації, зміст його аналізу.
7. Зовнішнє макросередовище організації, зміст та завдання його аналізу.
8. Зовнішнє мікросередовище організації, зміст та завдання його аналізу.
9. Характеристика типів конкурентного середовища в аспекті стратегічного планування.
10. Сегментація ринку та її проблемні аспекти.
11. Характеристика типів ринку.
12. Попит та його еластичність.
13. Аналіз господарського портфелю за методом Бостонської матриці.
14. Якість та конкурентоспроможність продукції.
15. Методика оцінки конкурентоспроможності продукції.
16. Організація збуту товарів через посередників.
17. Організація прямого збуту товарів.
18. Оцінка привабливості сегменту ринку.
19. Життєвий цикл товару та його зв'язок із стратегічним плануванням.

20. Зміст стратегії при її описанні.
21. Альтернативи стратегії охоплення ринку.
22. Альтернативи стратегії розвитку господарського портфелю.
23. Альтернативи стратегії конкурентних переваг.
24. Альтернативи стратегії росту організації.

3.3 Правила оформлення завдання

Завдання виконується на папері формату А4 на комп'ютері або рукописно з дотриманням вимог до оформлення матеріалу.

Вимоги до оформлення матеріалу:

- робота повинна бути виконана українською мовою літературно грамотно;
- зміст індивідуального домашнього завдання: практичне завдання, теоретичне питання, перелік використаних джерел;
- загальний об'єм – приблизно 20 сторінок: близько 10 сторінок – теоретична частина та близько 10 сторінок – практична частина
- розмір шрифту – 14, міжрядковий інтервал – 1,5; при рукописному виконанні використовується «збра» №2;
- розмір полів: верхнє та нижнє – 20 мм, ліве – 30 мм, праве – 10 мм;
- сторінки нумерують арабськими цифрами і проставляють їх у верхньому правому кутку (титульний лист включається в загальну нумерацію сторінок, але номер на ньому не ставиться);
- в тексті слід виділяти абзаци (п'ять знаків від лівого поля - 1,25 см);
- в кінці завдання наводиться перелік використаної літератури, оформлений за встановленими бібліографічними правилами, ставиться підпис студента і дата.

4 ТЕСТОВІ ПИТАННЯ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Стратегічне управління – це:
 - 1) наука;
 - 2) мистецтво;
 - 3) вид діяльності;

4) всі відповіді вірні.

2. Призначення місії підприємства – це:

- 1) пояснення ринку того, що представляє собою підприємство або до чого воно прагне;
- 2) пояснення ринку на який прибуток розраховує підприємство;
- 3) пояснення співробітникам загальної цілі і призначення підприємства;
- 4) правильні відповіді 1 і 2;
- 5) правильні відповіді 1 і 3;
- 6) немає вірної відповіді.

3. Які показники можуть використовуватись для обґрунтування стратегій:

- 1) економічні;
- 2) кількісні;
- 3) фінансові;
- 4) нефінансові;
- 5) всі відповіді вірні.

4. Що таке SMART-вимоги?

- 1) вимоги до побудови «дерева цілей»;
- 2) вимоги до стратегічного управління підприємством;
- 3) вимоги до проведення SWOT-аналізу;
- 4) вимоги до формулювання цілей.

5. Які особливості притаманні стратегічному управлінню в умовах турбулентного бізнес-середовища?

- 1) необхідно частіше корегувати стратегії, що реалізуються;
- 2) підвищується надійність прийняття управлінських рішень;
- 3) з'являється можливість встановлення чітких взаємозв'язків між стратегічними цілями і заходами з їх досягнення;
- 4) скорочуються строки стратегічного планування;
- 5) немає правильної відповіді.

6. КРІ – це:

- 1) будь-які показники діяльності підприємства;

- 2) «оцифровані» цілі;
- 3) вірні відповіді 1 і 2;
- 4) немає вірної відповіді.

7. Показниками планування та реалізації стратегії можуть бути:

- 1) економічність стратегії;
- 2) результативність стратегії;
- 3) ефективність стратегії;
- 4) всі відповіді вірні.

8. Що є головним завданням стратегічного мислення?

- 1) пошук шляхів найбільш ефективного використання ресурсів;
- 2) раціональність використання виробничого потенціалу;
- 3) зміцнення здатності підприємства до змін;
- 4) зменшення ризику.

9. Двоєдина мета власника підприємства передбачає:

- 1) підвищувати якість продукції;
- 2) збільшувати прибуток;
- 3) мати змогу генерувати достатні для діяльності підприємства кошти;
- 4) знижувати витрати підприємства;
- 5) наймати на роботу тільки висококваліфікованих працівників.

10. До способів формування стратегічного плану відносяться:

- 1) максимальна деталізація і кількісна оцінка основних положень стратегічного плану (жорсткий спосіб);
- 2) описовий спосіб, де числові показники грають другорядну роль (м'який спосіб);
- 3) прямий та непрямий;
- 4) всі відповіді вірні;
- 5) немає вірної відповіді.

11. Яка специфічна ознака з приведених відрізняє стратегічне планування від інших видів планування?

- 1) переважна орієнтація на внутрішній розвиток;
- 2) переважна орієнтація на клієнта;
- 3) переважна орієнтація на зміни зовнішнього середовища;
- 4) переважна орієнтація на технологічне лідерство;
- 5) немає вірної відповіді.

12. Одним з етапів стратегічного аналізу діяльності підприємства є:

- 1) аналіз операційної системи;
- 2) цілевстановлення;
- 3) стратегічний синтез;
- 4) немає вірної відповіді.

13. Вибору стратегії передують:

- 1) оцінка і контроль виконання стратегії;
- 2) розробка та оцінка стратегічних альтернатив;
- 3) зміна організаційної структури;
- 4) немає вірної відповіді.

14. Які існують типи конкурентних переваг?

- 1) низькі витрати і спеціалізація;
- 2) спеціалізація і диференціація;
- 3) якість і спеціалізація;
- 4) низькі витрати і диференціація.

15. Стратегія підприємства – це:

- 1) план, орієнтир, напрямок розвитку;
- 2) модель стратегічної поведінки;
- 3) завдання для топ-менеджменту;
- 4) всі відповіді вірні.

16. Етап стратегічного управління «стратегічне планування» включає:

- 1) мотивацію на досягнення стратегічних результатів діяльності;
- 2) контролінг;
- 3) стратегічний синтез;
- 4) всі відповіді вірні.

17. До внутрішнього середовища підприємства відносяться:

- 1) політика, економіка, НТП, культура;
- 2) споживачі, конкуренти, політика, економіка;
- 3) управління, фінанси, маркетинг, продукт;
- 4) споживачі, конкуренти, постачальники, посередники по збуту.

18. Що відноситься до зовнішніх загроз підприємства?

- 1) втрата частки державного фінансування чи пільг;
- 2) малоефективна організаційна структура управління;
- 3) незадовільна кваліфікація персоналу;
- 4) застаріла матеріально-технічна база виробництва на підприємстві.

19. SWOT-аналіз передбачає:

- 1) спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- 2) встановлення цілей підприємства;
- 3) зміну організаційної культури;
- 4) оцінку міри ризику.

20. Конкурентні переваги підприємство може знаходити у наступних напрямках:

- 1) тільки усередині підприємства;
- 2) тільки поза підприємством;
- 3) усередині підприємства і поза ним;
- 4) немає вірної відповіді.

21. Яка група відповідей відображає послідовність типових стадій життєвого циклу товару?

- 1) виведення на ринок, старіння, зрілість;
- 2) розробка товару, зростання, зрілість, старіння;
- 3) виведення на ринок, зростання, зрілість, старіння;
- 4) виведення на ринок, зростання, старіння, схід з ринку;
- 5) немає вірної відповіді.

22. Що є головним завданням і головною складністю аналізу макросередовища?

- 1) аналіз політичних чинників;
- 2) прогнозування майбутніх змін;
- 3) аналіз економічних чинників;
- 4) оцінка впливу підприємства на макросередовища.

23. Яка із стратегій реалізується у внутрішньому середовищі?

- 1) цінова стратегія;
- 2) товарна стратегія;
- 3) маркетингова стратегія;
- 4) стратегія зниження виробничих витрат.

24. BSC, за ствердженням її авторів, можна використовувати як інструмент:

- 1) реалізації стратегії;
- 2) стратегічного управління;
- 3) мотивації;
- 4) вірні відповіді 1-3;
- 5) немає вірної відповіді.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Белошапка А.И. Стратегии достижения целей в бизнесе: теория и практика. – Днепропетровск: Пороги, 2003. – 798 с.
2. Квасова Л.С., Кравченко К.В. Стратегія підприємства: Опорний конспект лекцій. – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2009. – 43 с.
3. Савчук В. Стратегія + Финансы: уроки принятия бизнес решений для руководителей. – К.: Companion Group, 2009. – 352 с.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 928 с.
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

Форми контролю

У процесі контролю рівня сформованості компетентностей студентів використовуються такі його форми: індивідуальний, груповий, фронтальний, комбінований; самоконтроль; взаємоконтроль.

Критерії оцінювання знань студентів

Рівні компетентності	Критерії оцінювання	За 100-бальною
Низький (недостатній)	Студент володіє навчальним матеріалом на рівні елементарного розпізнавання і відтворення окремих фактів, елементів, об'єктів, викладає його фрагментарно.	1-49
Середній (репродуктивний)	Студент дає неповну відповідь на запитання, володіє матеріалом на репродуктивному рівні, здатний відтворити значну його частину, робить спроби аргументувати відповідь прикладами, може відтворити значну частину теоретичного матеріалу.	50-69
Достатній (конструктивний)	Студент дає досить повну відповідь на поставлені запитання з незначними неточностями. Певною мірою володіє вивченим обсягом матеріалу, в тому числі і застосовує його при виконанні практичних завдань. Розв'язує практичні завдання в стандартних педагогічних ситуаціях, може наводити окремі власні приклади на підтвердження певних думок.	70-89
Достатній (творчий)	Студент дає вичерпну відповідь на запитання, виявляє ґрунтовні теоретичні знання та уміння застосовувати їх у різноманітних педагогічних ситуаціях. Може наводити переконливі оригінальні приклади з практики для доведення власної позиції.	90-100

Критерії оцінювання знань студентів за результатами

Критерії оцінювання	За 100- бальною
Частково та поверхово розкриті лише окремі положення питання і допущені при цьому певні суттєві помилки, котрі значно впливають на загальне розуміння питання; поверхово, з помилками визначені ті чи інші поняття або сформульовані висновки з теоретичного положення, але з суттєвими помилками.	0-5
Правильно визначено сутність питання. При цьому недостатньо або поверхово розкрито більшість його окремих положень, існують окремі помилки, які частково впливають на загальне розуміння проблеми; частково і поверхово визначено те чи інше поняття або сформульовано висновок з теоретичного положення, але з неточностями та помилками.	5-15
правильно визначили сутність питання, розкривши його лише частково і допустивши при цьому окремі помилки, котрі не впливають на загальне розуміння питання; правильно, але не повністю дали визначення поняття або поверхово проаналізували і зробили висновок з теоретичного положення; правильно, але лише частково визначили те чи інше поняття або частково проаналізували і зробили висновок з теоретичного положення.	15-25
Правильно визначено сутність питання, але розкрито його не повністю, з незначними помилками; правильно, але лише частково визначено те чи інше поняття або частково проаналізовано і зроблено висновок з теоретичного положення.	25-30
В цілому розкрито теоретичне питання, однак не повно і з деякими неточностями. При цьому не використано на достатньому рівні обов'язкову літературу; повністю розкрито сутність поняття, подано його чітке визначення або проаналізовано і зроблено висновок з конкретного теоретичного положення.	30-35
Повно та ґрунтовно розкрито теоретичні питання, при цьому використана не лише обов'язкова, а й додаткова література; повністю розкрито сутність понять, подано його чітке визначення або проаналізовано і зроблено висновок з конкретного теоретичного положення.	35-40