

ІРИНА СТАХІВ

Навчально-методичне
забезпечення дисципліни

«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

СТАХІВ І. М.

**Навчально-методичне забезпечення
дисципліни
«Стратегічний менеджмент»**

Львів • 2023

Рекомендовано до друку Вченою радою Львівського державного
університету фізичної культури імені Івана Боберського
від 29.11.2022 р., протокол №3

Автор

Стахів І. М. – к.е.н., доцент кафедри економіки та менеджменту

Рецензенти

Франчук В. І. – д.е.н., проф. кафедри економіки та економічної безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ

Іванова Л. О. – к.е.н., доц., доцент кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Стахів І. М.

Навчально-методичне забезпечення дисципліни «Стратегічний менеджмент». Львів : Растр-7, 2023. – 48 с. ; табл. Бібліогр.: с. 47 (7 назв).

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» є вивчення теоретичних концепцій стратегічного управління, методології та методик розробки та реалізації стратегій підприємства.

Стратегічний менеджмент – це найважливіша складова життя сучасного ділового світу. Світовий досвід показав, що стратегічний підхід до керування підприємством має багато переваг. Обрана стратегія дає змогу підприємству чітко визначати свої завдання, націлює керівників на перспективне мислення, веде до чіткої координації зусиль, що починається з персоналу, сиріє підготовленості організації до раптових змін і криз.

Ринкові умови господарювання нагально вимагають адекватної системи управління підприємством. У сучасних умовах велика частина підприємств має потребу у визначенні свого місця на ринку, у знаходженні цільового сегменту на цьому ринку, у виявленні перспективних і безперспективних товарів і послуг, їх диференціації в умовах ринку, у відповідному позиціонуванні товарів і послуг на ринку та у свідомості споживачів, у визначенні конкурентних стратегій роботи на ринку.

Зміст

Вступ	4
Опис навчальної дисципліни.....	7
Мета та завдання навчальної дисципліни	8
Програма навчальної дисципліни	13
Структура навчальної дисципліни.....	16
Теми семінарських занять	18
Методичні рекомендації до проведення семінарських занять.....	19
Самостійна робота	24
Індивідуальні завдання	25
Методи контролю	26
Дидактичне забезпечення самостійної роботи студентів	26
Засоби діагностики успішності навчання	29
Екзаменаційні вимоги	33
Тести для підготовки студентів.....	35
Рекомендована література.....	47

Вступ

Одним з найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов для ефективного і динамічного функціонування господарюючих суб'єктів в умовах сучасних ринкових відносин. Особливої гостроти набуває питання розвитку підприємницької активності підприємств. Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення належної роботи суб'єктів господарювання, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного менеджменту.

Стратегічний менеджмент є напрямом науки та практики управління, що швидко розвивається і виник у відповідь на зростання динамізму зовнішнього середовища бізнесу. Теорія стратегічного планування та управління була розвинута американськими дослідниками та консультативними фірмами, надалі цей апарат увійшов в арсенал методів внутрішньофірмового планування всіх розвинутих країн світу.

«Стратегія – це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення головної мети. Вона формує головні цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує єдиний напрям розвитку» (Кунц).

У загальному вигляді стратегія може бути визначена як ефективна ділова концепція (концепція бізнесу), доповнена набором реальних дій, які здатні привести цю ділову

концепцію до досягнення реальної конкурентної переваги на довгий час. Розробка стратегії повинна ґрунтуватися на глибокому розумінні ринку, оцінці позиції підприємства на ринку, усвідомленні своїх конкурентних переваг.

У сучасних ринкових умовах підприємство повинно самостійно визначати та прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції та послуг, ціни, постачальників, ринки збуту, а головне – свої довгострокові цілі та стратегію їх досягнення. Цю частину планової роботи й охоплює розробка стратегічного плану. Швидкі зміни зовнішнього оточення вітчизняних підприємств стимулюють появу нових методів, систем і підходів до управління.

Необхідність становлення стратегічного менеджменту у вітчизняній практиці обумовлюється також інтеграційними процесами.

В українському бізнесі виникають промислові групи, що об'єднують технологічно пов'язані підприємства; йде активний процес створення фінансово-промислових груп (ФПГ); комерційні компанії майже одночасно із створенням основного бізнесу почали організовувати фінансово-комерційні групи.

Важливою передумовою розвитку стратегічного менеджменту є процес глобалізації бізнесу, який стосується і України. Глобальні фірми розглядають світ як єдине ціле, в жому зникають національні відмінності та переваги, проходить стандартизація споживання. Продукція глобальних фірм (Siemens, Sony, Procter&Gamble та багатьох інших) продається

в усіх країнах світу і є важливим фактором конкуренції на національних ринках. Протистояти натиску товарів глобальних фірм можна тільки діючи аналогічними методами, тобто розробляючи стратегію роботи в конкурентному середовищі.

Отже, у керівників колишніх державних підприємств та нових компаній зростає розуміння важливості формування довготермінових цілей та планування розвитку на довгострокову перспективу. Справа ускладнилася тим, що багато українських підприємств опинилися в так званому інформаційному вакуумі. Крім того, інструменти розробки та реалізації власної стратегії суттєво відрізняються від прийнятої раніше системи планування і відомо про них порівняно мало, бо на практиці вони не стали загальноприйнятими методами планової роботи.

Суть стратегічного менеджменту. Термін «стратегічний менеджмент» був уведений на межі 60–70-х років ХХ ст. для того, щоб відмежувати поточне управління на рівні виробництва від управління, що здійснюється на вищому рівні. Необхідність такого розмежування була викликана, в першу чергу, змінами в умовах ведення бізнесу. Провідною ідеєю, що відображає суть переходу від оперативного управління до стратегічного, стала ідея необхідності переміщення центру уваги вищого керівництва на оточення для того, щоб відповідним чином і своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються.

Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 3	Галузь знань 07 «Управління та адміністрування» (шифр і назва)	Обов'язкова	
Модулів – 2	Спеціальність 073 «Менеджмент»	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2		4-й	4-й
		Семестр	
Загальна кількість годин – 90		8-й	8-й
		Лекції	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 год. самостійної роботи студента – 5 год.	Освітньо-кваліфікаційний рівень: <u>Бакалавр</u>	20 год.	6 год.
		Практичні, семінарські	
		20 год.	4 год.
		Самостійна робота	
		50 год.	80 год.
		Індивідуальні завдання:	
		-	-
Вид контролю: екзамен			

Статус дисципліни: обов'язкова.

Мета та завдання навчальної дисципліни

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» є вивчення теоретичних концепцій стратегічного управління, методології та методик розробки та реалізації стратегій підприємства.

Стратегічний менеджмент – це найважливіша складова життя сучасного ділового світу. Світовий досвід показав, що стратегічний підхід до керування підприємством має багато переваг. Обрана стратегія дає змогу підприємству чітко визначати свої завдання, націлює керівників на перспективне мислення, веде до чіткої координації зусиль, що починаються з персоналу, сприяє підготовленості організації до раптових змін і криз.

Ринкові умови господарювання нагально вимагають адекватної системи управління підприємством. У сучасних умовах велика частина підприємств має потребу у визначенні свого місця на ринку, у знаходженні цільового сегменту на цьому ринку, у виявленні перспективних і безперспективних товарів і послуг, їх диференціації в умовах ринку, у відповідному позиціонуванні товарів і послуг на ринку та у свідомості споживачів, у визначенні конкурентних стратегій роботи на ринку і т. ін.

Метою викладання навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» є формування системи теоретичних знань з питань стратегічного управління підприємством, методики розробки стратегій розвитку підприємства, набуття

практичних умінь і навичок використання інструментів стратегічного менеджменту в діяльності підприємств.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти мають досягти таких результатів навчання:

загальні компетентності:

ЗК 3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК 11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

фахові компетентності:

СК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК 8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

СК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

СК 16. Здатність виявляти знання та розуміння проблем та основ функціонування сучасної економіки на мікро-, мезо-, макро- та міжнародному рівнях.

СК 17. Розуміння особливостей сучасної світової та національної економіки, їх інституційної структури, обґрунтування напрямів соціальної, економічної та зовнішньоекономічної політики держави.

Програмні результати навчання:

ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

ПРН 15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько-свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

ПРН 20. Усвідомлювати основні особливості сучасної світової та національної економіки, інституційної структури, напрямів соціальної, економічної та зовнішньоекономічної політики держави.

ПРН 22. Застосовувати одержані знання й уміння для ініціювання та реалізації заходів у сфері збереження навколишнього природного середовища і здійснення безпечної управлінської діяльності організаціями.

Основні завдання вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент»: вивчити завдання і технологічний процес стратегічного управління, розглянути основи аналізу галузевої конкуренції і внутрішнього середовища підприємства,

вивчити процес формування та реалізація стратегій управління підприємством, вивчити сутність та сфери стратегічного маркетингу, вплив маркетингового середовища на стратегічну діяльність підприємств.

Згідно з вимогами освітньої програми студенти повинні **знати:**

- історію виникнення та переваги стратегічного управління;
- сфери використання і відмінності концепцій стратегічного менеджменту;
- основні методологічні підходи до стратегічного менеджменту;
- особливості аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств;
- основні підходи до формування та реалізації стратегій підприємствами;
- особливості різних теоретичних підходів до розроблення загальної стратегічної доктрини різних суб'єктів підприємництва відповідно до специфіки цільових ринків підприємства, а також складу необхідних для її реалізації функціональних стратегій менеджменту.

Вміти:

- визначати місію, мету і стратегію підприємств;
- складати стратегічні плани розвитку підприємств;
- здійснювати аналіз маркетингового середовища підприємств;
- орієнтуватися на ринку серед конкурентів;

– здійснювати аналіз ринкових параметрів, структури потреб і місткості цільових ринків, сегментування цільових аудиторій споживачів прогнозування рівнів потенційного й платоспроможного попиту;

– використовувати отримані знання на практиці у сфері управління ринковими процесами, їх регулювання та дослідження;

– визначати стратегічні цілі управління діяльністю організації з урахуванням основного виду її економічної діяльності;

– здійснювати стратегічну діагностику в процесі прийняття стратегічних рішень;

– будувати конкурентну карту ринку, виділяти ключові фактори успіху та розвивати конкурентні переваги підприємства;

– визначати конкурентоспроможність підприємства, його товарів / послуг, місткість ринку та проводити стратегічне планування діяльності на ринку;

– застосовувати різні методи та інструментарій стратегічного менеджменту для прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень;

– ідентифікувати агентів стратегічних змін в організації та визначати шляхи подолання опору змінам;

– проводити аналіз та розробляти заходи щодо удосконалення організаційної структури і культури в процесі стратегічного менеджменту організацією;

- оцінювати ризики реалізації альтернативних стратегічних рішень;
- здійснювати ефективний стратегічний контроль та налагоджувати якісний зворотний зв'язок у процесі стратегічного менеджменту організації.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 90 год.
/ 3 кредити ECTS.

Програма навчальної дисципліни

Змістовний модуль № 1. Природа стратегічних рішень.

Характеристика стратегічного управління

Тема 1. Зовнішнє середовище стратегічних змін

Розуміння зовнішнього середовища організації. Аналіз факторів зовнішнього середовища (політичні і правові, соціальні і культурні, економічні, технологічні). Аналіз організаційної невизначеності середовища. Менеджмент в умовах невизначеності зовнішнього середовища (внутрішні і зовнішні стратегії).

Тема 2. Природа стратегічних рішень і стратегічне управління

Стратегічна установка – місія організації. Ключові цілі і задачі організації. Природа стратегічних рішень. Прийняття стратегічних рішень. Складові стратегічного управління.

Тема 3. Конкурентне оточення організації та прогнозування його змін

Структурний аналіз конкурентного оточення організації. Влада покупців і постачальників. Аналіз витрат конкурентів. Стратегічний груповий аналіз. Загальні конкурентні стратегії.

Тема 4. Аналіз організаційних ресурсів

Компоненти внутрішнього аналізу. Стратегічна значущість ключових елементів організації. Етапи процесу оцінки переваг і недоліків. Використання ресурсів.

Тема 5. Стейкхолдери та владні відносини в стратегічному управлінні

Стейкхолдери або групи впливу. Управління стейкхолдерами та співпраця з ними. Стратегічне партнерство. Вплив стейкхолдерів на стратегічний процес. Сутність і джерела влади в стратегічному процесі. Використання влади при прийнятті стратегічних рішень.

Змістовний модуль № 2. Характеристика стратегій

Тема 6. Стратегії зростання

Можливі напрямки зростання. Вибір стратегічних альтернатив. Зростання за рахунок внутрішніх коштів. Типи стратегій внутрішнього зростання. Зростання за рахунок внутрішніх коштів. Проблеми при диверсифікації та придбання.

Тема 7. Стратегії міжнародного розвитку корпорацій

Причини вибору міжнародних стратегій. Напрями міжнародного стратегічного розвитку. Міжнародні стратегії і фінансове планування.

Тема 8. Оцінка стратегій та їх здійсненності

Сутність оцінки стратегій. Критерії оцінки. Оцінка стратегічної логіки варіантів. Аналіз віддачі від стратегії. Методи вибору відповідної стратегії.

Тема 9. Стратегії організаційних змін

Подолання опору змінам. Стратегії здійснення змін. Стратегічний континуум. Вибір стратегії. Ситуаційні фактори. Вигоди для менеджерів.

Тема 10. Стратегічний менеджмент в некомерційних організаціях

Некомерційні організації. Фінансування некомерційних організацій та проблеми розробки стратегій. Структура влади в некомерційних організаціях. Особливості стратегічного менеджменту в некомерційних організаціях. Стратегії здійснення муніципальних реформ.

Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		лк.	пр.	лаб.	інд.	ср.		лк.	пр.	лаб.	інд.	ср.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Природа стратегічних рішень.												
Характеристика стратегічного управління												
Тема 1. Зовнішнє середовище стратегічних змін	9	2	2	-	-	5	8,5	0,5	-	-	-	8
Тема 2. Природа стратегічних рішень і стратегічне управління.	9	2	2	-	-	5	9	0,5	0,5	-	-	8
Тема 3. Конкурентне оточення організації та прогнозування його змін	9	2	2	-	-	5	9,5	1	0,5	-	-	8
Тема 4. Аналіз організаційних ресурсів	9	2	2	-	-	5	9	0,5	0,5	-	-	8
Тема 5. Стейкхолдери та владні відносини в стратегічному управлінні	9	2	2	-	-	5	9	0,5	0,5	-	-	8
Разом за змістовим модулем 1	45	10	10	-	-	25	45	3	2	-	-	40

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Характеристика стратегій												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Тема 6.												
Стратегії зростання	9	2	2	-	-	5	9	0,5	0,5	-	-	8
Тема 7.												
Стратегії міжнародного розвитку корпорацій	9	2	2	-	-	5	9	0,5	0,5	-	-	8
Тема 8.												
Оцінка стратегій та їх здійсненності	9	2	2	-	-	5	9,5	1	0,5	-	-	8
Тема 9.												
Стратегії організаційних змін	9	2	2	-	-	5	8,5	0,5	-	-	-	8
Тема 10.												
Стратегічний менеджмент в некомерційних організаціях	9	2	2	-	-	5	9	0,5	0,5	-	-	8
Разом за змістовим модулем 2	45	10	10	-	-	25	45	3	2	-	-	40
Усього годин	90	20	20	-	-	50	90	6	4	-	-	80

Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна форма
<i>Змістовний модуль 1. Природа стратегічних рішень. Характеристика стратегічного управління</i>			
1	Тема 1. Зовнішнє середовище стратегічних змін	2	-
2	Тема 2. Природа стратегічних рішень і стратегічне управління.	2	0,5
3	Тема 3. Конкурентне оточення організації та прогнозування його змін	2	0,5
4	Тема 4. Аналіз організаційних ресурсів	2	0,5
5	Тема 5. Стейкхолдери та владні відносини в стратегічному управлінні	2	0,5
<i>Змістовний модуль 2. Характеристика стратегій</i>			
6	Тема 6. Стратегії зростання	2	0,5
7	Тема 7. Стратегії міжнародного розвитку корпорацій	2	0,5
8	Тема 8. Оцінка стратегій та їх здійсненності	2	0,5
9	Тема 9. Стратегії організаційних змін	2	-
10	Тема 10. Стратегічний менеджмент в некомерційних організаціях	2	0,5
<i>Разом</i>		20	4

Методичні рекомендації до проведення семінарських занять

Семінарське заняття № 1

Тема: Зовнішнє середовище стратегічних змін

Мета: Виявити знання студентів щодо розуміння сутності зовнішнього середовища та його факторів

План

Впродовж двох годин обговорюються наступні питання:

- Розуміння зовнішнього середовища організації.
- Аналіз факторів зовнішнього середовища (політичні і правові, соціальні і культурні, економічні, технологічні).
- Аналіз організаційної невизначеності середовища.
- Менеджмент в умовах невизначеності зовнішнього середовища (внутрішні і зовнішні стратегії).

Семінарське заняття № 2

Тема: Природа стратегічних рішень і стратегічне управління

Мета: розкриття студентами сутності організації, її цілей та задач, уміння охарактеризувати складові стратегічного управління.

План

Впродовж двох годин обговорюються такі питання:

- Стратегічна установка – місія організації.
- Ключові цілі і задачі організації.
- Природа стратегічних рішень.

- Прийняття стратегічних рішень.
- Складові стратегічного управління.

Семінарське заняття № 3

Тема: Конкурентне оточення організації та прогнозування його змін

Мета: Дати характеристику технології прийняття управлінських рішень. Перевірити знання студентів із розуміння етапів прийняття управлінських рішень.

План

Впродовж двох годин обговорюються такі питання:

- Структурний аналіз конкурентного оточення організації.
- Влада покупців і постачальників.
- Аналіз витрат конкурентів.
- Стратегічний груповий аналіз.
- Загальні конкурентні стратегії.

Семінарське заняття № 4

Тема: Аналіз організаційних ресурсів

Мета: перевірка засвоєння матеріалу студентами по темі: аналіз організаційних ресурсів.

План

Впродовж двох годин обговорюються такі питання:

- Компоненти внутрішнього аналізу.
- Стратегічна значущість ключових елементів організації.
- Етапи процесу оцінки переваг і недоліків.

- Використання ресурсів.

Семінарське заняття № 5

Тема: Стейкхолдери та владні відносини в стратегічному управлінні

Мета: обговорення та закріплення знань студентів щодо ролі стейкхолдерів у стратегічному управлінні.

План

Впродовж години обговорюються такі питання:

- Стейкхолдери або групи впливу.
- Управління стейкхолдерами та співпраця з ними.
- Стратегічне партнерство.
- Вплив стейкхолдерів на стратегічний процес.
- Сутність і джерела влади в стратегічному процесі.
- Використання влади при прийнятті стратегічних рішень.

Впродовж наступної години відбувається контроль по змістовному модулі № 1 «Природа стратегічних рішень. Характеристика стратегічного управління».

Семінарське заняття № 6

Тема: Стратегії зростання

Мета: детальне розкриття студентами питань, які виносяться на семінарське заняття.

План

Впродовж двох годин обговорюються такі питання:

- Можливі напрямки зростання.

- Вибір стратегічних альтернатив.
- Зростання за рахунок внутрішніх коштів.
- Типи стратегій внутрішнього зростання.
- Зростання за рахунок внутрішніх коштів.
- Проблеми при диверсифікації та придбання.

Семінарське заняття № 7

Тема: Стратегії міжнародного розвитку корпорацій

Мета: виявити знання студентів щодо розуміння стратегій міжнародного розвитку.

План

Виродовж двох годин обговорюються такі питання:

- Причини вибору міжнародних стратегій.
- Напрями міжнародного стратегічного розвитку.
- Міжнародні стратегії і фінансове планування.

Семінарське заняття № 8

Тема: Оцінка стратегій та їх здійсненності

Мета: розкриття студентами поняття оцінки стратегії, критеріїв оцінки та вміти аналізувати вибір стратегій.

План

Виродовж двох годин обговорюються такі питання:

- Сутність оцінки стратегії.
- Критерії оцінки.
- Оцінка стратегічної логіки варіантів.
- Аналіз віддачі від стратегії.
- Методи вибору відповідної стратегії.

Семінарське заняття № 9

Тема: Стратегії організаційних змін

Мета: охарактеризувати запропоновані питання

План

Впродовж двох годин обговорюються такі питання:

- Подолання опору змінам.
- Стратегії здійснення змін.
- Стратегічний континуум.
- Вибір стратегії.
- Ситуаційні фактори.
- Вигоди для менеджерів.

Семінарське заняття № 10

Тема: Стратегічний менеджмент в некомерційних організаціях

Мета: обговорення сутності та необхідності стратегічного менеджменту в некомерційних організаціях.

План

Впродовж годин розкриття студентами таких питань:

- Некомерційні організації.
- Фінансування некомерційних організацій та проблеми розробки стратегій.
- Структура влади в некомерційних організаціях.
- Особливості стратегічного менеджменту в некомерційних організаціях.
- Стратегії здійснення муніципальних реформ.

Впродовж наступної години відбувається контроль по змістовному модулю № 2 «Характеристика стратегій».

Самостійна робота

№	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна форма
1	Тема 1. Зовнішнє середовище стратегічних змін. Загальні принципи менеджменту в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Конспект самопідготовки.	5	8
2	Тема 2. Природа стратегічних рішень і стратегічне управління. Зміст процесу стратегічного управління. Конспект самопідготовки.	5	8
3	Тема 3. Конкурентне оточення організації та прогнозування його змін. Зміст і області застосування моделі п'яти сил М. Портера. Конспект самопідготовки.	5	8
4	Тема 4. Аналіз організаційних ресурсів. Принципи, компоненти і цілі проведення внутрішнього аналізу. Конспект самопідготовки.	5	8
5	Тема 5. Стейкхолдери та владні відносини в стратегічному управлінні. Методи впливу стейкхолдерів на стратегічний процес та їх наслідки для організації. Конспект самопідготовки.	5	8
6	Тема 6. Стратегії зростання. Конкретні типи стратегій внутрішнього і зовнішнього зростання. Конспект самопідготовки.	5	8
7	Тема 7. Стратегії міжнародного розвитку корпорацій. Особливості фінансового планування при виборі міжнародної стратегії. Конспект самопідготовки.	5	8

8	Тема 8. Оцінка стратегій та їх здійсненності. Принципи кризового бізнес-реінжинірингу. Конспект самопідготовки.	5	8
9	Тема 9. Стратегії організаційних змін. Причини опору стратегічним змінам. Конспект самопідготовки.	5	8
10	Тема 10. Стратегічний менеджмент в некомерційних організаціях. Відмінності між комерційними та некомерційними організаціями з точки зору цілей існування. Конспект самопідготовки.	5	8
<i>Разом</i>		50	80

Індивідуальні завдання

(для студентів, які навчаються за графіком сприяння)

- Матеріали самопідготовки;
 - Самостійні роботи:
- аналіз, виникнення стратегій та стратегічного управління;
 - характеристика функцій теорії прийняття управлінських рішень;
 - класифікувати стратегій;
 - визначати рівень невизначеності середовища, показники факторів середовища, істотні для моніторингу її змін;
 - планувати стадії реалізації стратегічних змін;
 - аналізувати стратегічні фактори, що управляють витратами конкретної організації;
 - визначати адаптивну модель прийняття стратегічних рішень в некомерційних організаціях.

Методи контролю

Поточний контроль здійснюється під час проведення семінарських занять в усній та письмовій формах.

- Опитування.
- Перевірка завдань для самостійної роботи.
- Перевірка матеріалів самопідготовки.

Підсумковий контроль – екзамен.

Дидактичне забезпечення самостійної роботи студентів

Конспекти самопідготовки (відповідно до запитань у межах тем, які розглядаються на лекційних та семінарських заняттях).

Самостійна робота № 1

Зовнішнє середовище стратегічних змін

Загальні принципи менеджменту в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Конспект самопідготовки.

Студентові необхідно на основі аналізу лекційних матеріалів та запропонованих питань представити інформацію у вигляді конспекту, а також могли орієнтуватися по виконаній роботі (у вигляді розповіді підготовленого матеріалу). Для виконання завдання з самостійної роботи опрацювати запропоновані літературні джерела.

Самостійна робота № 2

Природа стратегічних рішень і стратегічне управління

Розкрити зміст процесу стратегічного управління.
Конспект самопідготовки.

Самостійна робота № 3

Конкурентне оточення організації та прогнозування його змін

Зміст і області застосування моделі п'яти сил М. Портера.
Конспект самопідготовки.

Самостійна робота № 4

Аналіз організаційних ресурсів

На основі лекційного матеріалу та запропонованої літератури розглянути принципи, компоненти і цілі проведення внутрішнього аналізу. Конспект самопідготовки.

Самостійна робота № 5

Стейкхолдери та владні відносини в стратегічному управлінні

Розкрити методи впливу стейкхолдерів на стратегічний процес та їх наслідки для організації. Конспект самопідготовки.

Самостійна робота № 6

Стратегії зростання

Проаналізувати конкретні типи стратегій внутрішнього і зовнішнього зростання. Конспект самопідготовки.

Самостійна робота № 7

Стратегії міжнародного розвитку корпорацій

Студентові потрібно проаналізувати особливості фінансового планування при виборі міжнародної стратегії. Конспект самопідготовки.

Самостійна робота №8

Оцінка стратегій та їх здійсненності.

Опрацювавши дану тему, необхідно вміти виділяти принципи кризового бізнес-реінжинірингу. Конспект самопідготовки.

Самостійна робота №9

Стратегії організаційних змін

Студентові необхідно виділити причини опору стратегічним змінам. Конспект самопідготовки.

Самостійна робота № 10

Стратегічний менеджмент в некомерційних організаціях

Охарактеризувати відмінності між комерційними та некомерційними організаціями з точки зору цілей існування. Конспект самопідготовки.

Засоби діагностики успішності навчання

Успішність навчання студентів забезпечується шляхом реалізації контрольних заходів. Оцінювання якості знань студентів, в умовах організації навчального процесу за кредитно-модульною системою здійснюється шляхом поточного, модульного і підсумкового (семестрового) контролю за 100-бальною шкалою оцінювання, за шкалою ECTS та національною шкалою оцінювання.

Поточний контроль – це оцінювання навчальних досягнень студента (рівень теоретичних знань та практичні навички з тем) під час проведення аудиторних занять, організації самостійної роботи та активності студента на занятті.

Поточний контроль реалізується у формі опитування, тестування, експрес-контролю, контролю засвоєння навчального матеріалу, запланованого на самостійне опрацювання студентом тощо. При цьому студент набирає бали за роботу на семінарських заняттях, виконання самостійної та індивідуальної роботи. Студенти, які брали участь у науковій діяльності, отримують додаткові бали.

Модульний контроль здійснюється один раз за час вивчення дисципліни і дозволяє оцінити рівень засвоєння студентами матеріалів модуля.

Підсумковий контроль проводиться у формі екзамену.

**Розподіл балів, які отримують студенти
денної форми навчання**

Порядковий номер теми	Поточне оцінювання			Підсумковий тест (екзамен)	Підсумкова оцінка
	Разом	Самостійна робота	Семінарські заняття		
Денна форма навчання					
Загальна кількість балів	100	10	50	100	100*
T1	100	10	0-5	50	100
T2			0-5		
T3			0-5		
T4			0-5		
T5			0-5		
T6			0-5		
T7			0-5		
T8			0-5		
T9			0-5		
T10			0-5		

**Розподіл балів, які отримують студенти
заочної форми навчання**

Порядковий номер теми	Поточне оцінювання			Підсумковий тест (екзамен)	Підсумкова оцінка
	Разом	Самостійна робота	Семинарські заняття		
Загальна кількість балів	100	20	40	100	100*
T1	100	20	-	50	100
T2			0-5		
T3			0-5		
T4			0-5		
T5			0-5		
T6			0-5		
T7			0-5		
T8			0-5		
T9			-		
T10			0-5		

* – розраховується як середнє арифметичне значення кількості балів поточного оцінювання та підсумкового тесту (іспиту):

$$\text{Підсумкова оцінка} = (\text{Поточне оцінювання} + \text{Підсумковий тест(екзамен)}) : 2$$

**Шкала оцінювання:
національна та ECTS**

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсowego проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
75-81	C		
68-74	D	задовільно	
61-67	E		
35-60	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Екзаменаційні вимоги

- Розуміння зовнішнього середовища організації.
- Аналіз факторів зовнішнього середовища (політичні і правові, соціальні і культурні, економічні, технологічні).
- Аналіз організаційної невизначеності середовища.
- Менеджмент в умовах невизначеності зовнішнього середовища (внутрішні і зовнішні стратегії).
- Стратегічна установка – місія організації.
- Ключові цілі і задачі організації.
- Природа стратегічних рішень.
- Прийняття стратегічних рішень.
- Складові стратегічного управління.
- Структурний аналіз конкурентного оточення організації.
- Влада покупців і постачальників.
- Аналіз витрат конкурентів.
- Стратегічний груповий аналіз.
- Загальні конкурентні стратегії.
- Компоненти внутрішнього аналізу.
- Стратегічна значущість ключових елементів організації.
- Етапи процесу оцінки переваг і недоліків.
- Використання ресурсів.
- Стейкхолдери або групи впливу.
- Управління стейкхолдерами та співпраця з ними.
- Стратегічне партнерство.
- Вплив стейкхолдерів на стратегічний процес.
- Сутність і джерела влади в стратегічному процесі.
- Використання влади при прийнятті стратегічних рішень.
- Можливі напрямки зростання.

- Вибір стратегічних альтернатив.
- Зростання за рахунок внутрішніх коштів.
- Типи стратегій внутрішнього зростання.
- Зростання за рахунок внутрішніх коштів.
- Проблеми при диверсифікації та придбання.
- Причини вибору міжнародних стратегій.
- Напрями міжнародного стратегічного розвитку.
- Міжнародні стратегії і фінансове планування.
- Сутність оцінки стратегії.
- Критерії оцінки.
- Оцінка стратегічної логіки варіантів.
- Аналіз віддачі від стратегії.
- Методи вибору відповідної стратегії.
- Подолання опору змінам.
- Стратегії здійснення змін.
- Стратегічний континуум.
- Вибір стратегії.
- Ситуаційні фактори.
- Вигоди для менеджерів.
- Некомерційні організації.
- Фінансування некомерційних організацій та проблеми розробки стратегій.
- Структура влади в некомерційних організаціях.
- Особливості стратегічного менеджменту в некомерційних організаціях.
- Стратегії здійснення муніципальних реформ.
- Стратегічні фактори, що управляють витратами конкретної організації.

Тести для підготовки студентів

Модель зміни організаційної структури підприємства модель «7S – МакКінсі» передбачає такі елементи:

- 1) стратегію, навички, цінності, структура, система, стиль, штат;
- 2) стратегію, навички, цінності, структура, система, стиль, суспільство;
- 3) стратегію, суспільство, сектор, структура, система, стиль, споруда;
- 4) немає правильної відповіді.

Що розуміється під терміном «Стратегічне мислення»:

- 1) мислення, властиве всім керівникам організацій
- 2) мислення, що є іншим визначенням економічного мислення
- 3) мислення, властиве інституціональному рівню управління підприємством
- 4) мислення, що орієнтоване на визначення цілей організації і способів їх досягнення

Яка залежність відображає VCG-матриця:

- 1) емпіричну залежність між витратами і обсягом виробництва;
- 2) детерміновану залежність між рівнем конкуренції і позицією підприємства у галузі;
- 3) теоретичну залежність між витратами виробництва і прибутковістю;
- 4) функціональну залежність між конкурентною позицією підприємства і часткою ринку.

На положеннях якої концепції базується стратегічне управління:

- 1) концепції підприємства як «біосоціальної системи»
- 2) концепції підприємства як «закритої системи»
- 3) концепції підприємства як «соціотехнічної системи»
- 4) концепції підприємства як «відкритої системи»

Метод аналізу зовнішнього середовища, що передбачає виділення 4 груп чинників (політичні, економічні, соціальні, технологічні), це:

- 1) SWOT-аналіз;
- 2) аналіз конкурентоздатності галузі;
- 3) PEST-аналіз;
- 4) аналіз конкурентоздатності країни.

Які показники використовують при оцінці привабливості галузі

- 1) міцність бар'єрів входження в галузь;
- 2) прибутковість
- 3) рівень конкуренції;
- 4) усі відповіді правильні

У моделі BCG відносна частка ринку секторів бізнесу вимірюється

- 1) величиною кола, що позначає сектор бізнесу
- 2) за логарифмічною шкалою
- 3) за експоненційною шкалою
- 4) за звичайною стобальною шкалою

При оцінці виробничого потенціалу використовують такі показники

- 1) інвестиції і прибутки;
- 2) коефіцієнт використання виробничих потужностей
- 3) обсяги реалізації продукції
- 4) ліквідність активів.

Яка із наведених нижче складових не входить до «класичної» моделі «галузевої конкуренції» М. Портера

- 1) конкуренти;
- 2) споживачі
- 3) організації-регулятори
- 4) немає правильної відповіді

Назвіть автора «галузевої моделі» середовища організації

- 1) Г. Олдріч
- 2) М. Портер
- 3) Дж. Гелбрейт
- 4) А. Файоль

Основне призначення SWOT-аналізу – це

- 1) аналіз є складовою частиною процесу розробки стратегії організації
- 2) визначення майбутньої діяльності організації
- 3) оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і небезпек для організації;
- 4) правильна відповідь відсутня

Якщо компанія відповідно до моделі Shell/DMP посідає середні позиції у привабливій галузі, то її становище відповідає такій стратегії

- 1) зростання
- 2) посилення конкурентних переваг
- 3) обережного продовження бізнесу
- 4) генератора коштів

До чинників проміжного середовища організації належать

- 1) політичні
- 2) споживачі
- 3) економічні
- 4) соціально-демографічні

Що розуміють під стратегічною групою конкурентів

- 1) певну кількість підприємств, що функціонують в одній галузі
- 2) певну кількість підприємств, що функціонують в одній країні
- 3) певну кількість підприємств, що займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг та однаковими методами
- 4) певну кількість підприємств, що мають однаковий профіль

Що таке конкурентоспроможність продукції

- 1) ступінь її відповідності на певний момент вимогам споживачів
- 2) ступінь її відповідності вимогам споживачів
- 3) перелік характеристик продукції
- 4) якість і ціна продукції

Гіпотеза про багатoeлементність стратегічного менеджменту передбачає

- 1) для кожного рівня турбулентності середовища можна підібрати комбінацію (вектор) елементів, які оптимізують успіх фірми
- 2) діяльність компанії оптимальна, коли її стратегічна поведінка відповідає рівню турбулентності середовища, а ділові спроможності – стратегічній поведінці
- 3) успіх компанії – результат взаємодії і взаємодоповнення декількох ключових елементів
- 4) існування набору різних типів управлінської поведінки, які відповідають різним типам проблем.

При побудові матриці GE/McKinsey використовують такі показники

- 1) інвестиції
- 2) прибутковість та інвестиції
- 3) конкурентні переваги і прибутковість
- 4) обсяг реалізації

При побудові матриці BCG використовують такі показники

- 1) частка ринку, зростання ринку
- 2) інвестування в ринок і прибутковість
- 3) конкурентна позиція та частка ринку
- 4) якість продукції, ціна продукції

Під час формування стратегії детальна оцінка внутрішніх слабких і сильних сторін організації, а також можливостей і перешкод середовища здійснюється за допомогою:

- 1) економічного аналізу
- 2) SWOT-аналізу
- 3) стратегічного аналізу
- 4) BCG-матриці

М. Портер виділяє наступні загальні стратегії бізнесу

- 1) стратегія диверсифікації
- 2) стратегія зростання
- 3) стратегія фокусування
- 4) усі відповіді правильні

Методи дослідження зовнішнього середовища організації

- 1) аналіз, кореляція, сканування, моніторинг
- 2) екстраполяція, факторний аналіз, передбачення, моніторинг
- 3) аналіз, спостереження, імітація, моніторинг
- 4) сканування, моніторинг, передбачення, оцінка

Стратегічне управління – це

- 1) процес визначення цілей розвитку, порівняння їх з наявними можливостями підприємства, приведення їх у відповідність останнім шляхом розроблення та реалізування системи стратегій;
- 2) процес, спрямований на коригування поточної діяльності підприємства відповідно до змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі
- 3) сукупність заходів із планування, організації, мотивації та контролю, спрямованих на використання усіх наявних ресурсів
- 4) процес визначення і реалізації довгострокових цілей організації

Серед факторів, що стримують перехід підприємства до іншої галузі, є:

- 1) бар'єри входу
- 2) бар'єри виходу
- 3) опір змінам
- 4) форс-мажорні обставини

Які із нижче перелічених належать до об'єктів аналізу стратегічних факторів?

- 1) швидкість, з якою змінюються фактори зовнішнього середовища, що впливає на організацію;
- 2) потенційні можливості, національна стратегія, міжнародне середовище, конкурентні переваги, галузеві переваги
- 3) рівень сили, з яким зміна одного фактора впливає на інші фактори

- 4) можливість організації виробляти реакцію на вплив факторів зовнішнього середовища.

Фактори зовнішнього середовища – це

- 1) цілі організації
- 2) структура
- 3) економічне середовище
- 4) можливість організації виробляти реакцію на вплив факторів зовнішнього середовища

До сильних сторін організації при SWOT-аналізі не відносять

- 1) випуск технічно досконалої продукції
- 2) тривалий термін роботи на ринку
- 3) кваліфікація персоналу
- 4) активнішу рекламну політику конкурентів

Суть гіпотези випадковості стратегічного менеджменту

- 1) для кожного рівня турбулентності середовища можна підібрати комбінацію (вектор) елементів, які оптимізують успіх фірми
- 2) існування набору різних типів управлінської поведінки, які відповідають різним типам проблем;
- 3) успіх компанії – результат взаємодії і взаємодоповнення декількох ключових елементів
- 4) діяльність компанії оптимальна, коли її стратегічна поведінка відповідає рівню турбулентності середовища, а ділові спроможності – стратегічній поведінці

Бенчмаркінг – це

- 1) удосконалення діяльності на основі комплексного дослідження існуючої практики і прогнозування майбутніх змін
- 2) постійний систематичний пошук, упровадження найкращої практики, що приводить до збільшення продуктивності
- 3) постійний систематичний пошук інформації, спрямований на виявлення факторів продуктивності у конкурентів і запозичення їхнього досвіду;
- 4) позиціонування підприємства у галузі, пошук внутрішніх можливостей удосконалення бізнес-процесів

Ідентифікація цілей – це

- 1) дії, за допомогою яких індивіди намагаються впливати на цілі організації, змінюючи їх
- 2) взаємозв'язок, ототожнення окремими особами цілей організації з власними цілями
- 3) порівняння показників свого підприємства з показниками інших
- 4) порівняння показників своєї організації з галузевим еталоном

За спрямованістю цілі є:

- 1) стратегічні, тактичні, оперативні
- 2) коротко-, середньо- та довгострокові
- 3) зовнішні та внутрішні
- 4) проміжні і кінцеві

За умов низької ціни та високої якості продукції вибирають маркетингову стратегію:

- 1) низького цінового значення
- 2) пограбування
- 3) преміальних націнок
- 4) широкого проникнення на ринок

Які фактори враховують при виборі продуктово-товарної стратегії підприємства?

- 1) тільки ринкові характеристики СЗГ
- 2) тільки виробничі характеристики продукції, що планується до випуску
- 3) потреби споживачів
- 4) ринкові й виробничі характеристики продукції, що планується до випуску

Що таке стратегічний план?

- 1) формальний інструмент (документ), що охоплює систему основних показників, що характеризують стратегічні пріоритети підприємства і витрати, що з ними пов'язані
- 2) формальний інструмент (документ), що охоплює комплекс показників з необхідним рівнем деталізації щодо формування і досягнення стратегічних цілей та подолання невизначеності в середовищі функціонування підприємства
- 3) п'ятирічний план розвитку основних видів діяльності підприємства з необхідною деталізацією показників
- 4) формальний інструмент (документ), що охоплює систему основних показників, що характеризують

стратегічні пріоритети підприємства, які сприймаються як закон діяльності на тривалий період часу.

Що таке проєкт?

- 1) документ, що включає конструкторську і технологічну документацію
- 2) конкретний комплекс заходів, що реалізується спеціально сформованою проєктною групою;
- 3) документ, що орієнтує на вирішення комплексу проблем, які можна розв'язати у плановому періоді
- 4) конкретний комплекс заходів, орієнтований на цілі створення нового продукту, технічної системи, виробництва тощо, що передбачає чітко фіксований результат і термін завершення.

До недоліків стратегічного планування належать

- 1) нестача повної, надійної і достатньої інформації, що може призвести до хибних висновків; відсутність гарантій досягнення успіху навіть за умов наявності обґрунтованих стратегій, планів, програм, проєктів.
- 2) зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами; високий рівень бюрократизму у системі стратегічного планування, що уповільнює процес прийняття стратегічних рішень і реакцію на зміну конкурентного середовища
- 3) можливість використання різних методів обґрунтування стратегічних рішень; труднощі у реалізації стратегічних рішень у повсякденній діяльності; необхідність розгляду багатьох альтернатив

- 4) можливість переоцінювання системи стратегічного планування; необхідність розгляду багатьох альтернатив; визначення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін діяльності

Яке твердження правильне?

- 1) стратегічний план – це різновид довгострокового плану
- 2) довгостроковий план – це різновид стратегічного плану
- 3) довгостроковий план і стратегічний план – тотожні поняття
- 4) стратегічні плани, як правило, мають довгостроковий характер, а довгострокові плани можуть мати і стратегічний, і оперативний характер (можуть стосуватися простих, а не принципових управлінських інструментів)

У чому полягає відмінність між стратегічними та тактичними планами

- 1) тактичні плани розробляються на основі стратегічних та розраховані на довший період часу;
- 2) стратегічні плани складаються на основі узагальнення тактичних планів;
- 3) стратегічний план – це сума тактичних планів діяльності
- 4) розроблення стратегічного плану – це функція вищого керівництва, а тактичного – окремих функціональних підрозділів.

Рекомендована література

1. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник Бутко М. П. Центр навчальної літератури (ЦНЛ), 2019. – 376 с.
2. М. Буднік. Стратегічне управління. М. Буднік, Н. Курилова, Г. Невертій. Книги про управління. Кондор, 2019. – 376 с.
3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків: ХНУВС, 2021. – 208 с.
4. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг. Підручник затверджений МОН України. Балабанова Л.В. Центр навчальної літератури (ЦНЛ), 2019. – 612 с.
5. Довгань Л.Є. Стратегічне управління. 2-ге видання. Навчальний посібник рекомендовано МОН України. Довгань Л.Є. Центр навчальної літератури (ЦНЛ), 2019. – 440 с.
6. Должанський І.З. Бізнес план: технологія розробки. 2-ге видання. Должанський І.З. Центр навчальної літератури (ЦНЛ), 2020. – 384 с.
7. Мистецтво стратегії. Путівник до успіху в житті та бізнесі від експертів теорії гри» авторів Авінаш Діксіт, Баррі Нейлбафф. Перекладачі – Анастасія Богоніс. Видавництво Старого Лева, 2019. – 608 с.

Навчальне видання

Стахів І. М.

Навчально-методичне забезпечення дисципліни
«Стратегічний менеджмент»

Підписано до друку 2023 р.
Формат 60x84/16. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 2,79.

ТзОВ «Растр - 7»
79005, м. Львів, вул. Князя Романа, 9/1
тел.: (032)235-52-05, e-mail:rastr.sim@gmail.com
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ЛВ №22 від 19.11.2002 .