

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

Затверджено на засіданні кафедри
державного управління, публічного
адміністрування та регіональної економіки
Протокол № 5 від 11.12. 2015 р.

**Програма
навчальної дисципліни
"Стратегічне управління"
для студентів усіх спеціальностей
усіх форм навчання**

Укладач: к.е.н, доцент Грузд Марина Володимирівна

Відповідальний за випуск:
зав. каф. державного управління,
публічного адміністрування
та регіональної економіки Гавкалова Наталія Леонідівна

ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016

1. Вступ

Незважаючи на те, що стратегічне управління давно входить до циклу основних дисциплін професійної підготовки, навчальна дисципліна виступає одним з найперспективніших напрямків економічної науки, який вдало поєднує як теоретичні розробки у галузі управління, так і практичну спрямованість розроблених у його рамках підходів. Основою стратегічного управління є вміння приймати обґрунтовані рішення перспективного характеру. Тому викладання дисципліни «Стратегічне управління» потребує використання найбільш сучасних та перспективних методів та інструментів навчання.

Метою викладання даної навчальної дисципліни є засвоєння знань з теоретико-методологічних аспектів розроблення стратегій, стратегічних планів, проектів, програм; формування у студентів системи ґрунтовних знань та компетентностей з стратегічного менеджменту, засобів, механізмів та інструментарію стратегічного фінансового управління організацією при створенні системи стратегічного управління та забезпечення її функціонування в мінливому середовищі.

Для досягнення мети поставлені такі основні **завдання**:

вивчення теорії стратегічного управління;

ознайомлення із сучасними тенденціями і пріоритетами управління, напрямами оптимізації та підвищення ефективності управління організаціями;

отримання цілісного уявлення про вітчизняний і зарубіжний досвід у сфері стратегічного управління;

формування професійних компетентностей щодо аналізу стратегічних проблем та розробки пропозиції щодо їх розв'язання.

Об'єктом навчальної дисципліни є процеси, які всебічно характеризують розробку стратегій розвитку організації.

Предметом дисципліни є вивчення теоретико-методологічних аспектів розроблення стратегій, стратегічних планів, проектів, програм для ефективного управління організаціями.

Пререквізити: вивчення даної навчальної дисципліни студент розпочинає, прослухавши такі навчальні дисципліни, як: «Менеджмент»,

«Фінансова діяльність суб'єктів господарювання», «Інвестування» циклу підготовки освітнього рівня «Бакалавр» та у взаємодії з дисциплінами «Економіка підприємства», «Фінанси», «Бюджетна система», «Податкова система» циклу підготовки освітнього рівня «Бакалавр», «Фінансовий менеджмент».

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

знати:

основні положення стратегічного менеджменту;

особливості стратегічного управління в сучасних умовах; методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації, стратегічний потенціал організації;

ситуаційний аналіз;

принципи і методи розробки стратегій та стратегічні проблеми розвитку;

стратегії конкурентної поведінки організації, стратегії розвитку;

методологію стратегічного управління організацією та методологію планування діяльності організації;

стадії організації процесу стратегічного управління та способи реалізації стратегій.

вміти:

управляти процесом розробки та реалізації корпоративної стратегії;

використовувати аналітичні методи оцінки положення організації, орієнтуватися в постійно мінливому економічному середовищі, складати дерево цілей, визначати призначення, філософію бачення та напрямки розвитку організації на основі формулювання її місії, стратегічних цілей і завдань в якості основи побудови корпоративної стратегії;

розробляти функціональні стратегії; аналізувати галузь, в якій організація здійснює свій бізнес, її конкурентне середовище та глобальне середовище з метою оцінки та напрямів суперництва;

аналізувати внутрішні стратегічні ресурси організації з метою вияву конкурентних переваг та їх використання при виробленні стратегії; сегментувати зовнішнє середовище і виділяти в ній сегменти «зони бізнесу», в яких вона діє або бажає діяти в майбутньому;

обґрунтовано обирати стратегію розвитку та функціонування організації виходячи з можливостей ведення бізнесу;

правильно обирати тип організаційної структури;

планувати і здійснювати організаційні зміни; визначати напрями стратегічного контролю.

У процесі викладання навчальної дисципліни основна увага приділяється оволодінню студентами професійною компетентністю, що наведена в табл. 1.

Структуру складових професійних компетентностей та їх формування відповідно до Національної рамки кваліфікацій України наведено в таблиці 2.

Таблиця 1

Професійна компетентність, яка отримується студентами після вивчення навчальної дисципліни

Назва компетентності	Складові компетентності
Використовувати та удосконалювати методичний інструментарій стратегічного управління, вивчати та впроваджувати передові технології стратегічного управління, проводити наукові дослідження з визначених напрямків стратегічного розвитку підприємства	Формувати стратегічне мислення менеджерів
	Проводити конкурентний аналіз діяльності організації
	Здійснювати обґрунтований аналіз і прогноз розвитку середовища організації з застосуванням методів сценарного прогнозування
	Розробляти, обґрунтовано обирати стратегію розвитку та функціонування суб'єкта підприємництва та забезпечувати її реалізацію
	Визначати необхідне організаційне забезпечення стратегічного управління
	Будувати та формувати фінансово-економічне забезпечення стратегічного управління
	Розробляти програми організаційного розвитку та змін і забезпечувати їх реалізацію
	Визначати необхідне інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління

**Структура складових професійних компетентностей з навчальної дисципліни
"Стратегічне управління"
за Національною рамкою кваліфікацій України**

ст

Складові компетентності, яка формується в рамках теми	Пререквізити	Знання	Вміння	Комунікації	Автономність і відповідальність
1	2	3	4	5	6
Тема 1. Передумови застосування стратегічного управління в організаціях					
Визначати способи формалізації й реалізації господарських рішень	Сутність поняття господарських рішень та їх класифікація. Основні вимоги до господарських рішень та принципи оцінювання їх ефективності	Знання характеристик господарських рішень, основних форм їх вираження та реалізації; параметрів та умов забезпечення якості й ефективності господарських рішень	Ідентифікувати ключові проблеми на підприємстві	Ефективно формувати комунікаційну стратегію щодо розробки та реалізації господарських рішень	Відповідальність за точну ідентифікацію ключових проблем на підприємстві; розробку та реалізацію господарських рішень
Тема 2. Визначення конкурентоспроможності організації					
Визначати технологію розробки та реалізації господарських рішень	Основні етапи та стадії прийняття рішень. Характер та умови прийняття рішень	Знання технології прийняття господарських рішень, змісту основних моделей та засобів прийняття рішень	Проводити декомпозицію економічної проблеми. Формувати пріоритети цілей та критеріїв прийняття рішення. Застосовувати метод Сааті з метою вибору найбільш ефективного господарського рішення	Презентувати результати визначення найбільш ефективного господарського рішення	Відповідальність за точність і коректність прийнятого рішення та строки його реалізації

1	2	3	4	5	6
Тема 3. Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища організації					
Здійснювати обґрунтований вибір економіко-математичних методів та моделей для формування ефективних господарських рішень	Характеристика формалізованих та неформалізованих методів прийняття господарських рішень	Знання методичних основ розробки та прийняття господарських рішень	Здійснювати вибір методичного інструментарію для вирішення конкретної економічної проблеми. Розробляти економіко-математичні моделі для розв'язання конкретної економічної проблеми	Презентувати результати побудови економіко-математичних моделей	Самостійно приймати ефективні управлінські рішення та відповідати за коректність і адекватність розроблених моделей
Тема 4. Сутність стратегії та «стратегічного набору»					
Формувати напрями підвищення ефективності господарських рішень	Сутність обґрунтування господарських рішень. Чинники, що впливають на вибір методу обґрунтування господарських рішень	Знання критеріїв оцінки та принципів обґрунтування господарських рішень	Здійснювати обґрунтування господарських рішень з використанням економіко-математичних методів	Ефективно формувати комунікаційну стратегію	Приймати ефективні управлінські рішення та відповідати за надійність і точність результатів
Тема 5. Організаційне забезпечення стратегічного управління і внесення змін до організаційних структур управління					
Прогнозувати господарські рішення з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища	Визначення поняття "прогнозування" та його основних принципів	Знання основних етапів прогнозування; методів прогнозування та аналізу господарських рішень	Будувати прогнозні моделі результатів діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища	Презентувати результати побудови прогнозних моделей	Самостійно приймати ефективні управлінські рішення щодо сценаріїв розвитку підприємства. Відповідати за коректність та адекватність розроблених моделей

1	2	3	4	5	6
Тема 6. Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління					
Проводити аналіз впливу невизначеності на якість прийняття господарських рішень	Поняття невизначеності. Причини виникнення та види невизначеності	Знання формалізованих підходів до опису природи невизначеності	Визначати та формалізувати природу невизначеності. Визначати взаємозв'язок невизначеності та ризику. Здійснювати вибір математичного методу формалізації невизначеності	Презентувати результати формалізації невизначеності. Здатність до групової взаємодії в процесі з'ясування причин виникнення невизначеності	Приймати рішення в умовах невизначеності та відповідати за точність і коректність результатів
Тема 7. Соціально-психологічне забезпечення процесів стратегічного управління та формування стратегічної поведінки персоналу					
Визначати оптимальні господарські рішення в умовах невизначеності	Сутність та значущість критеріїв оптимальності в процесі прийняття господарських рішень в умовах невизначеності	Знання методичних основ розрахунку критеріїв оптимальності прийняття рішень	Обґрунтовувати господарські рішення в умовах невизначеності з використанням критеріїв Лапласа, Вальда, Севіджа, Гурвіца, оптимізму, песимізму	Презентувати результати побудови критеріїв оптимальності	Приймати ефективні управлінські рішення щодо розробки сценаріїв розвитку підприємства в умовах невизначеності
Тема 8. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління					
Визначати схильність ОПР до ризику з використанням теорії корисності	Визначення понять "корисність" та "лортерея". Види функцій корисності. Детермінований еквівалент корисності	Знання основних властивостей, термінів та аксіом функції корисності; основних етапів побудови функції корисності; типових варіантів поведінки ОПР	Оцінювати премію за ризик. Визначати вид та параметри функції корисності. Розраховувати очікуваний вигреш, детермінований еквівалент та премію за ризик	Презентувати результати побудови функції корисності	Приймати рішення щодо схильності ОПР до ризику. Відповідальність за точність і коректність результатів

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 150 годин (5 кредитів ЄКТС). Форма підсумкового контролю – залік.

2. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Сутність складових стратегічного управління

Тема 1. Передумови застосування стратегічного управління в організаціях

1.1. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів

Поняття мислення. Три види мислення. Сутність стратегічного мислення. Ознаки стратегічного мислення. стратегічний рівень підприємства. Визначення стратегічного рівня підприємства. Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства. Стратегічно орієнтоване підприємство. Загальні принципові засади стратегічної діяльності на підприємстві.

1.2. Основні підходи до розуміння середовища господарської організації

Сутність стратегічного аналізу. Його мета. Схеми стратегічного аналізу підприємства. основні концепції - неієрархічна та ієрархічна - до опису структури зовнішнього середовища організації. Модель середовища організації за Діллом та Томпсоном. Ієрархічна модель середовища БКГ (BCG). Галузева модель М. Портера. Модель зовнішнього середовища Л. Буржуа. «Екологічна модель середовища» Г. Олдріча. Загальна тенденція структуризації середовища у стратегічному аналізі

1.3. Зовнішнє середовище організації

Сутність зовнішнього середовища. Підходи до визначення складових цього прошарку середовища. Його вплив на діяльність організації. Класифікація факторів зовнішнього середовища. Матриця PEST-аналізу. Складність зовнішнього середовища.

1.4. Проміжне середовище (середовище завдань) організації

Загальна характеристика галузі. Привабливість галузі згідно з переліком Харрісона. Привабливість галузі згідно з переліком Дж. Томпсона. Модель «галузевої конкуренції» М. Портера. Споживачі. Попит. Кількісний і якісний аспекти вивчення поведінки та позицій споживачів. Сегмент ринку. Постачальники. Аналіз конкуренції.

Потенційні конкуренти. Партнери. Організації-регулятори.
Характеристика факторів безпосереднього оточення організації.

1.5. Внутрішнє середовище організації

Сутність виробничого потенціалу. Властивості виробничого потенціалу підприємства. Основні підходи до визначення виробничого потенціалу: ресурсний (або обліково-звітний), структурний (функціональний) та цільовий (проблемно-орієнтований). Оцінювання виробничого потенціалу. Цільова оцінка відповідності виробничого потенціалу підприємства новим вимогам (стратегіям). Показники аналізу внутрішнього середовища підприємства.

Тема 2. Визначення конкурентоспроможності проектно-орієнтованої організації

2.1. Сутність категорії «конкурентоспроможність»

Сутність та зміст конкурентоспроможності. Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги). Вплив «детермінанти національного ромба» на формування конкурентоспроможності галузей, регіонів, окремих підприємств.

2.2. Конкурентоспроможність продукції

Сутність конкурентоспроможності продукції. Кроки визначення конкурентоспроможності продукції. параметри та показники конкурентоспроможності. Оцінювання конкурентоспроможності товару. Модель конкурентних рішень К. Омаї. Конкурентний паритет.

2.3. Конкурентоспроможність підприємства

Стратегічне положення підприємства та його оцінювання. SPACE-аналіз. Чотири групи системних критеріїв оцінювання організації у SPACE-аналізі. Етапи побудови матриці SPACE-аналізу. Ключові фактори конкурентоспроможності (КФУ або конкурентні переваги) організації. Рівні конкурентних переваг за М.Портером. Функціональний підхід до оцінювання потенціалу конкурента та стратегій його використання. Джерела конкурентних переваг.

2.4. Стратегічні групи конкурентів

Моделі та методи визначення типів конкурентів. Поняття стратегічної групи конкурентів. Аналіз стратегічних груп. «Карти стратегічних груп галузі». Схема аналізу профілю конкурента. Матриця конкурентного профілю.

Тема 3. Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища проектно-орієнтованої організації

3.1. Складання стратегічного балансу та сутність SWOT аналізу

Сутність стратегічного балансу. Технологія його складання. Сутність SWOT аналізу та його основні елементи. Матриця SWOT-аналізу. Основні етапи застосування SWOT-аналізу.

3.2. Прогнозування в системі стратегічного управління

Прогноз як передбачення напрямків та тенденцій розвитку процесу, об'єкта або явища. Підходи щодо прогнозування. Головна мета прогнозів. Варіанти використання прогнозів в організації. Зв'язок прогнозів із цілями та стратегіями підприємства. Основні класи методів прогнозування, що використовуються у стратегічному плануванні.

3.3. Методи сценарного прогнозування

Сценарії розвитку подій. Метод побудови сценарію. метод посилянь, метод побудови системи діаграм, метод критичних полів, метод «заголовків газет», метод «логіки можливого розвитку подій» (зокрема, розвинутого в «методі Сааті»), матриці перехресного впливу подій та «метод Баєса». Розроблення системи сценаріїв.

Тема 4. Сутність стратегії та «стратегічного набору»

4.1. Сутність стратегії

Стратегії як процес. Стратегії як результат. Багатоплановість поняття «стратегія» Генезис теоретичних підходів до визначення стратегії. фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії. Ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії

4.2. «Стратегічний набір»

Сутність стратегічного набору. Вимоги до стратегічного набору. Коригування стратегічного набору підприємства при зміні умов функціонування підприємства. Склад та ієрархія «стратегічного набору» організації. Процес побудови стратегічного набору. Стратегічна прогалина організації. Заповнення стратегічної прогалини.

4.3. Загальні та загальноконкурентні стратегії організації

Сутність та зміст загальних стратегій організації. Зв'язок загальних стратегій з «життєвим циклом» підприємства. Формування списку головних загальних стратегічних альтернатив. Послідовність формування стратегій підприємства. Основні фактори, що впливають на

зміст загальної стратегії підприємства. Матриця послідовності вибору загальних стратегій залежно від конкурентної позиції та параметрів ринку. Загальні конкурентні стратегії за М. Портером. Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат. Стратегія диференціації. Стратегія фокусування. Загальні переваги конкурентних стратегій М. Портера. Характерні ознаки конкурентних стратегій згідно з підходом М. Портера. Стратегія «лідирування на основі зниження витрат (цін)». Стратегія лідирування у диференціації. Стратегія фокусування. «Нова матриця» Бостонської консалтингової групи (БКГ). Види стратегій залежно від позицій підприємств у галузі.

4.4. Продуктово-товарні стратегії

Сутність продуктово-товарні стратегії. Продукт або послуга згідно із споживчо-орієнтованим підходом. Споживчо-орієнтований та виробничо-орієнтований підхід до характеристики продукції. Ринкові характеристики продуктово-товарних стратегій. Ринкова та бізнес-сегментація ринку. «Стратегічна зону господарювання» (СЗГ). Об'єктивні та суб'єктивні риси стратегії. «Портфель» підприємства. Блок-схема аналізу та планування «портфеля» організації. Стандартні характеристики та рішення за моделлю БКГ. Стандартні рішення за «матрицею балансу життєвих циклів» згідно з фазами «життєвого циклу продуктів». Матриця балансу «життєвих циклів» СЗГ. Аналіз взаємодії СЗГ. Виробничі характеристики продуктово-товарних стратегій. Матриця «продукт – ринок». Концепція створення та реалізації продуктової стратегії.

4.5. Ресурсні стратегії

Завдання, розв'язанню яких сприяють ресурсні стратегії. Зона стратегічних ресурсів (ЗСР). Принципова схема структури та взаємозв'язку ресурсів підприємства. Сутність ресурсної стратегії організації. Ресурсні стратегії: потрібний обсяг, джерела, склад і рух ресурсів. Стратегії ресурсного забезпечення залежно від фази життєвого циклу продукту. Ресурсні стратегії в залежності від виду ресурсу.

4.6. Функціональні стратегії

Система функцій управління. Сутність функціональної стратегії. «Стратегічний набір» функціональної стратегії. Маркетингова стратегія. Стратегії розвитку науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт. Виробнича стратегія. Фінансова стратегія. Стратегії управління персоналом. Стратегія матеріально-технічного забезпечення.

4.7. Комплексні стратегії

Сутність комплексної стратегії. Особливості стратегії створення позитивного іміджу організації; підвищення якості та конкурентоспроможності продукції; розвитку (підтримки) конкурентних переваг організації; забезпечення безпеки та збереження комерційної таємниці; підвищення продуктивності; економічного розвитку; соціального розвитку; розвиток загального управління (зокрема, реструктуризація); охорона навколишнього середовища.

Змістовий модуль 1. Забезпечення стратегічного управління організаціями

Тема 5. Організаційне забезпечення стратегічного управління і внесення змін до організаційних структур управління

5.1. Основні характеристики організаційного забезпечення стратегічного управління (ОЗСУ)

Сутність організаційних відносин. Сутність організаційного забезпечення стратегічного управління (ОЗСУ). Об'єкт і суб'єкт ОЗСУ. Мета ОЗСУ.

5.2. Стратегія і структура: характеристика взаємозв'язку

Організаційна структура підприємства. Архітепи організаційних структур управління. Взаємозв'язок між стратегією та структурою організації. Взаємовплив стратегії та структури.

5.3. Характеристика ОСУ стратегічного типу

Характеристика адхократичних ОСУ. Диференціація та інтеграція в ОСУ при переході до стратегічного управління. Характеристика матричних структур. Характеристика проектних структур. Характеристика дивізіональних структур. Стратегічні господарські центри. Централізовані формування в ОСУ стратегічного типу. Дорадчі (колегіальні) структури. Цільові підсистеми організації. Стратегія вертикальної інтеграції. Сітьові (мережеві) організації. Суміщені організаційні структури. Віртуальні організації.

5.4. Концептуальні основи формування ОСУ стратегічного типу

Вплив концепції організації на формування ОСУ стратегічного типу. Характеристика конкуренцій організації та структур, що вони

використовують. Характеристика ОСУ залежно від специфіки оточення. Реакція ОСУ та їх типи. Етапи формування ОСУ стратегічного типу.

Тема 6. Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління

6.1. Роль фінансового-економічного забезпечення (ФЕЗ) у стратегічному управлінні

Вплив агентів зовнішнього та внутрішнього середовища на виробничий та операційний цикли організації. Система фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління (ФЕЗСУ). Об'єкти і суб'єкти впливу ФЕЗ СУ.

6.2. Варіанти побудови фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління (ФЕЗ СУ)

Функції ФЕЗ СУ. Структура ФЕЗ СУ. Інтеграція ресурсів на відкриття нового бізнес-напряму. Основа ФЕЗ СУ.

6.3 Поточне та стратегічне бюджетування

Роль бюджету в організації та наслідки його виконання. «Дерево функцій» бюджетування. Продукт бюджетування. Взаємозв'язок бюджетів, стратегічних і поточних планів в організації. Напрямки капіталовкладень (КВ) та їхня прибутковість при використанні подвійного бюджету (поточного та стратегічного). Мета стратегічного бюджету. Розробка бюджету СГЦ.

Тема 7. Соціально-психологічне забезпечення процесів стратегічного управління та формування стратегічної поведінки персоналу

7.1. Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін

Формальні та неформальні відносини людини в організації. Соціально-психологічне забезпечення (СПЗ СУ) стратегічного управління. Суб'єкт і об'єкт СПЗ СУ. Вплив розуміння сутності стратегій на ступінь її реалізації. Переваги системи СПЗ СУ. Сутність опору змінам в організації. Опір змінам на етапах стратегічного управління. Індивідуальний, груповий та опір системи. Бар'єри, зумовлені рівнями здібностей, бажань і ризику. Характер опору залежно від змін стратегій та пов'язаних з цим змін у навичках персоналу. Типові реакції людини на стратегічні зміни. Опір системи. Організаційна культура та стилі

управління (лідирівання) в системі стратегічного управління. Зміст роботи керівника стратегічно орієнтованого підприємства. Залежність вимог до знань і навичок керівника від стадії «життєвого циклу» та конкурентної позиції організації. Організаційний розвиток як поєднання організаційно-структурної та соціально-психологічної складових, що забезпечують ефективність стратегічних змін

7.2. «Аналіз поля сил» як основа для забезпечення стратегічного організаційного розвитку (COP)

Соціальний аудит. Об'єкти соціального аудиту. Позитивні фактори (фактори сприяння). Негативні фактори (фактори протидії). Група в організації. Матриця «зміни – опір». Місце «навчання персоналу» в організаційному розвитку.

7.3. Управління стратегічними змінами в організації

Цикл процесу організаційних змін. Підходи до управління стратегічними змінами в проектно-орієнтованій організації. Методи впровадження організаційних змін. Методи подолання опору організаційним змінам. Послідовність впровадження змін і прояв елементів опору.

7.4. Система мотивації у стратегічному управлінні та формування стратегічної поведінки

Сутність стратегічної поведінки. Порівняння різних типів організаційної поведінки. Матриця типів включення людини до організації. Варіанти впливу на групу для зміни типу поведінки. Нейролінгвістичне програмування як спосіб формування стратегічного мислення та поведінки. Мотивація в системі СПЗ стратегічного управління. Мотиватори стратегічної поведінки.

Тема 8. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління

8.1. Сутність стратегічної інформації

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління (ІАЗ СУ). Мета інформаційно-аналітичного забезпечення СУ. Сутність стратегічної інформації. Класифікація стратегічної інформації. Стратегічні інформаційні потреби підприємства. ІАЗ СУ у вигляді баз стратегічних даних (БСД), припущень і прогнозів. Інформаційна основа стратегічного управління. Структура БСД.

8.2. Інформаційна система стратегічного управління

Інформаційні системи у стратегічному управлінні. Інформаційно-управлінські системи (ІУС) двох типів: першого і другого рівня. I рівень — підсистема стратегічної та прогнозної інформації ІУС. II рівень — підсистема тактичної та оперативної інформації ІУС. Централізований та децентралізований підходи до координації діяльності підсистем обох рівнів. Особливості існуючих концепцій інформаційно-аналітичного забезпечення в Україні.

8.3. Облік та контроль у системі стратегічного управління

Сутність стратегічного обліку. Сутність стратегічного контролю. Стратегічний «контроль передумов». Стратегічний «контроль реалізації» «Стратегічний нагляд». Головна мета стратегічного контролю. Властивості стратегічного контролю. Основні етапи стратегічного контролю. Принципова схема організаційного графіку контролю за ходом реалізації програми. Стратегічний контролінг.

8.4. Аналіз у системі стратегічного управління

Аналіз у стратегічному управлінні як необхідна передумова кожного наступного управлінського циклу. Методики, що застосовуються у стратегічному аналізі. Середовище завдань стратегічного аналізу.

3. Теми та плани семінарських занять

Семінарське заняття – форма навчального заняття, за якої викладач організовує дискусію навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів. На кожному семінарському занятті викладач оцінює підготовлені студентами доповіді та презентації з окреслених питань (табл. 3.1), їх виступи, активність у дискусії, вміння формулювати і відстоювати свою позицію тощо. Підсумкові бали за кожне семінарське заняття виставляються у відповідний журнал. Отримані студентом бали за окремі семінарські заняття враховуються в процесі накопичення підсумкових балів з даної навчальної дисципліни.

Плани семінарських занять

Назва теми	Програмні питання
Змістовий модуль 1. Сутність складових стратегічного управління	
Тема 1. Передумови застосування стратегічного управління в організаціях	<p><i>Тема семінарського заняття «Передумови становлення стратегічно-орієнтованої концепції розвитку в Україні»</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основні тенденції в Україні, що сприяють (протидіють) існуванню стратегічного управління 2. Найсуттєвіші особливості організацій, що впливають на вибір концепції та системи управління 3. Стратегічне мислення як одна з найбільш плідних ідей сучасного менеджменту для процвітаючих організацій світу 4. Стратегічний рівень підприємства (організації) як рівень його готовності до ефективних дій у середовищі функціонування
Змістовий модуль 2. Забезпечення стратегічного управління організаціями	
Тема 5. Організаційне забезпечення стратегічного управління і внесення змін до організаційних структур управління	<p><i>Тема семінарського заняття «Система забезпечення стратегічного менеджменту»</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підсистема організаційного забезпечення стратегічного управління. 2. Архітипи організаційних структур управління. 3. основні переваги стратегічного планування. 4. Моделі стратегічного планування.
Тема 6. Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління	<p><i>Тема семінарського заняття «Підсистема фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління»</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. інтеграція ресурсів на відкриття нового бізнес-напряму. 2. Розробка бюджету.. Використання подвійного бюджету.
Тема 7. Соціально-психологічне забезпечення процесів стратегічного управління та формування стратегічної поведінки персоналу	<p><i>Тема семінарського заняття «Підсистема соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління»</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Опір змінам на етапах стратегічного управління. 2. Організаційна культура та стилі управління. 3. методи подолання опору змінам в організації. 4. матриця типів включення людини в організацію. 5. Мотиватори стратегічної поведінки.
Тема 8. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління	<p><i>Тема семінарського заняття «Підсистема інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління»</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Класифікація стратегічної інформації. 2. Середовище завдань стратегічного аналізу. 3. Властивості стратегічного контролю.

4. Теми практичних занять

Практичне заняття – форма навчального заняття, за якої викладач організовує детальний розгляд окремих теоретичних положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом сформульованих завдань. Проведення таких занять ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі – тестах для виявлення ступеня оволодіння необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різного рівня складності для розв'язування їх на занятті. Воно включає проведення попереднього контролю знань, вмінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв'язування завдань із їх обговоренням, розв'язування контрольних завдань, їх перевірку, оцінювання (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Перелік тем практичних занять

Назва змістового модуля	Теми практичних занять (за модулями)
<i>Змістовий модуль 1.</i> Сутність складових стратегічного управління	<i>Завдання 1.</i> Оцінка конкурентного статусу підприємства і конкурентоспроможності підприємства
<i>Змістовий модуль 2.</i> Забезпечення стратегічного управління організаціями	Складання стратегічного балансу та проведення SWOT-аналізу
	Розроблення фінансової стратегії

6. Самостійна робота

Самостійна робота студента (СРС) – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання виконуються студентом самостійно під методичним керівництвом викладача.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань та формування практичних навичок з навчальної дисципліни, наведені в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Завдання для самостійної роботи студентів та форми її контролю

Назва теми	Зміст самостійної роботи студентів	Форми контролю СРС
1	2	3
1. Передумови застосування стратегічного управління в проектно-орієнтованих організаціях	- Вивчення літератури, текстів лекцій, матеріалів ПНС за темою 1	Активна участь в аудиторних заняттях (кількість правильних відповідей)
	- Підготовка до семінарського заняття «Особливості стратегічного управління та ключові моменти сучасної системи поглядів на стратегічний менеджмент»	- Активна участь в аудиторних заняттях.
	- Пошук і огляд літературних джерел за заданою проблематикою	- Розгляд підготовлених матеріалів під час аудиторних занять
2. Визначення конкурентоспроможності проектно-орієнтованої організації	- Вивчення літератури, текстів лекцій, матеріалів ПНС за темою 4	- Активна участь в аудиторних заняттях (кількість правильних відповідей)
	- Виконання домашнього завдання	- Перевірка правильності виконання ДЗ.
3. Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища проектно-орієнтованої організації	- Вивчення літератури, текстів лекцій, матеріалів ПНС за темою 5	- Активна участь в аудиторних заняттях (кількість правильних відповідей)
	- Аналіз конкретної виробничої ситуації і підготовка аналітичної записки з стратегічного аналізу (Case study)	- Розгляд підготовлених матеріалів

Продовження табл. 6.1

1	2	3
4. Сутність стратегії та «стратегічного набору»	- Вивчення літератури, текстів лекцій, матеріалів ПНС за темою 8	- Активна участь в аудиторних заняттях (кількість правильних відповідей)
	- Пошук і огляд літературних джерел за заданою проблематикою	- Розгляд підготовлених матеріалів під час аудиторних занять.
	- Виконання домашнього завдання	-Перевірка правильності виконання ДЗ.
5. Організаційне забезпечення стратегічного управління і внесення змін до організаційних структур управління	- Вивчення літератури, текстів лекцій, матеріалів ПНС за темою 11	- Активна участь в аудиторних заняттях (кількість правильних відповідей)
	- Підготовка до практичного заняття «Види забезпечень процесу стратегічного управління»	- Активна участь в аудиторних заняттях.
	- Пошук і огляд літературних джерел за заданою проблематикою	- Розгляд підготовлених матеріалів під час аудиторних занять.
	- Підготовка наукових публікацій	- Обговорення з викладачем матеріалів, видання
6. Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління	- Вивчення літератури, текстів лекцій, матеріалів ПНС за темою 12	Активна участь в аудиторних заняттях (кількість правильних відповідей)
	- Пошук і огляд літературних джерел за заданою проблематикою	- Розгляд підготовлених матеріалів під час аудиторних занять.
	- Аналіз конкретної виробничої ситуації і підготовка аналітичної записки з матриць Франсона-Романе(Case study)	- Розгляд підготовлених матеріалів аналітичної записки (Case study).

1	2	3
7. Соціально-психологічне забезпечення процесів стратегічного управління та формування стратегічної поведінки персоналу	- Вивчення літератури, текстів лекцій, матеріалів ПНС за темою 13	- Активна участь в аудиторних заняттях (кількість правильних відповідей)
	- Підготовка до практичного заняття «Види забезпечень процесу стратегічного управління»	- Активна участь в аудиторних заняттях.
	- Пошук і огляд літературних джерел за заданою проблематикою	- Розгляд підготовлених матеріалів під час аудиторних занять.
8. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління	- Вивчення літератури, текстів лекцій, матеріалів ПНС за темою 14	- Активна участь в аудиторних заняттях (кількість правильних відповідей)
	- Пошук і огляд літературних джерел за заданою проблематикою	- Розгляд підготовлених матеріалів під час аудиторних занять.
	- Аналіз конкретної виробничої ситуації і підготовка аналітичної записки (Case study)	- Розгляд підготовлених матеріалів аналітичної записки (Case study).
	- Підготовка до контрольної роботи	- Написання КР.

7. Методи навчання

У процесі викладання навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів передбачене застосування як активних, так і інтерактивних навчальних технологій, серед яких: лекції проблемного характеру, міні-лекції, робота в малих групах, семінари-дискусії, мозкові атаки, кейс-метод, презентації, ознайомлювальні (початкові) ігри, метод проектної роботи, комп'ютерні симуляції, метод Дельфі, метод сценаріїв, банки візуального супроводу (табл. 7.1).

**Розподіл форм та методів активізації процесу навчання
за темами навчальної дисципліни (лекційні заняття)**

Тема	Практичне застосування навчальних технологій
Тема 1. Передумови застосування стратегічного управління в організаціях	Міні-лекція «Переваги проектно-орієнтованих організацій» Модерація щодо методичних підходів до оцінки зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища організації
Тема 2. Визначення конкурентоспроможності організацій	Мозкові атаки щодо визначення ключових факторів конкурентоспроможності
Тема 3. Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища організації	Кейс «Складання стратегічного балансу та матриці SWOT-аналізу» Міні-лекція «Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища організації»
Тема 4. Сутність стратегії та «стратегічного набору»	Мозкові атаки щодо обґрунтування та вибору стратегічного набору підприємства Підготовка презентації та доповіді за результатами побудови фінансової стратегії
Тема 5. Організаційне забезпечення стратегічного управління і внесення змін до організаційних структур управління	Міні-лекція: «Організаційне забезпечення стратегічного управління»
Тема 6. Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління	Міні-лекція : «Фінансово-економічне забезпечення стратегічного управління»
Тема 7. Соціально-психологічне забезпечення процесів стратегічного управління та формування стратегічної поведінки персоналу	Міні-лекція: «Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління»
Тема 8. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління	Міні-лекція: «Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління»

8. Рекомендована література

8.1. Основна

1. Ансофф Р. Стратегическое управление. – СПб.: Питер, 2009. - 343 с.
2. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. – К.: МП «ИТЕМ» ЛТД, 1996. – 408 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Экономист, 2004. – 296 с.
4. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. - СПб: Питер, 2008. – 554 с.
5. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андреева, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.