

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА»**

Факультет туризму

Кафедра готельно-ресторанної та курортної справи

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Стратегічний менеджмент

Освітньо-професійна програма «Курортна справа»

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»

Затверджено на засіданні кафедри
Протокол № 5 від 26.11. 2019 р.

ЗМІСТ

1. Загальна інформація
2. Анотація до курсу
3. Мета та цілі курсу
4. Результати навчання
5. Організація навчання курсу
6. Система оцінювання курсу
7. Політика курсу
8. Рекомендована література

| 1. Загальна інформація | |
|--|---|
| Назва дисципліни | Стратегічний менеджмент |
| Рівень вищої освіти | (бакалавр), магістр |
| Викладач (-і) | к.е.н., доц. Мендела Ірина Ярославівна |
| Контактний телефон викладача | +380665201636 |
| Е-mail викладача | mendela_i@ukr.net |
| Формат дисципліни | Аудиторне вивчення, самостійна робота студентів з елементами дистанційного навчання |
| Обсяг дисципліни | 6 кредитів ЄКТС – 180 год. |
| Посилання на сайт дистанційного навчання | http://www.d-learn.pu.if.ua/index.php?mod=course&action=ReviewOneCourse&id_cat=71&id_cou=212 |
| Консультації | Понеділок, вівторок – 15-00–17-00 год. |
| 2. Анотація до курсу | |
| <p>Програма вивчення навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» складена відповідно до Освітньо-професійної програми підготовки (бакалавр), магістр спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа».</p> <p>Предметом вивчення навчальної дисципліни є здатність визначити стратегічні цілі управління діяльністю організації з урахуванням основного виду її економічної діяльності, теоретична підготовка студентів і формування у них навичок у сфері стратегічного менеджменту організацій.</p> | |
| 3. Мета та цілі курсу | |
| <p>Головною метою є оволодіння сучасними теоретичними основами стратегічного управління та практичними навичками прийняття стратегічних рішень у процесі управління діяльністю та розвитком організацій на ринку.</p> <p>Завдання: теоретична підготовка студентів і формування у них навичок у сфері стратегічного менеджменту організацій. Вивчення дисципліни «стратегічний менеджмент» дозволить здійснити практичну підготовку студентів та сформувати у них такі компетенції:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Здатність визначити стратегічні цілі управління діяльністю організації з урахуванням основного виду її економічної діяльності; – Вміння проводити стратегічну діагностику в процесі прийняття стратегічних рішень; – Здатність будувати конкурентну карту ринку, виділяти ключові фактори успіху та розвивати конкурентні переваги організації; – Вміння визначати конкурентоспроможність організації, її товарів/послуг, місткість ринку та проводити стратегічне планування діяльності на ринку; – Здатність застосовувати різні методи та інструментарій стратегічного менеджменту для прийняття науково-обґрунтованих управлінських рішень; – Вміння ідентифікувати агентів стратегічних змін в організації та визначати шляхи подолання опору змінам; – Вміння проводити аналіз та розробляти заходи щодо удосконалення організаційної структури у процесі стратегічного менеджменту організацій; – Здатність застосовувати підходи різних стратегічних шкіл до формування / вибору стратегій; – Вміння оцінювати ризики реалізації альтернативних стратегічних рішень; – Здатність здійснювати ефективний стратегічний контроль та налагоджувати якісний зворотний зв'язок у процесі стратегічного менеджменту організації. | |
| 4. Результати навчання (компетентності) | |
| <p>У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:</p> <p>знати:</p> <ul style="list-style-type: none"> – визначення предмету, його структуру, базові економічні поняття; | |

- теоретичні питання, які розглядаються при опрацюванні лекційного курсу;
- сутність і специфіку стратегічного менеджменту сфери курортної справи;
- сутність та етапи стратегічного управління фірмою;
- зовнішнє середовище фірми;
- аналіз внутрішнього середовища фірми;
- портфельний аналіз;
- теоретичні основи формування стратегії;
- процес розробки стратегії корпорації;
- види стратегій підприємства;
- процес реалізації стратегії;
- процес створення організаційної структури, що сприяє успішній реалізації стратегії;
- управлінські складові, що впливають на процес здійснення стратегії;
- процес реалізації стратегічного лідерства;
- питання, що мають практичне значення і застосування і розглядаються під час вивчення курсу на лекційних і практичних заняттях;
- основні типи задач та методику їх розв'язання.

вміти:

- використовувати прийоми оцінки внутрішнього стану підприємства;
- визначати конкурентне положення компанії;
- передбачати можливі негативні зміни в зовнішньому середовищі;
- розробляти заходи по стабілізації і поліпшенню конкурентних позицій своєї організації;
- структурувати цілі і визначати стратегії розвитку;
- будувати «дерево цілей» підприємства;
- порівнювати фактори внутрішнього, проміжного та зовнішнього середовищ підприємства;
- порівнювати стратегічний аналіз та SWOT-аналіз;
- використовувати концепцію бенчмаркінгу;
- здійснювати аналіз ефективності впровадження системи стратегічного менеджменту.

5. Організація навчання курсу

| Обсяг курсу | | | |
|---------------------|---------------|--------------------------|---------------|
| Вид заняття | | Загальна кількість годин | |
| лекції | | 30 | |
| семінарські заняття | | 30 | |
| самостійна робота | | 120 | |
| Ознаки курсу | | | |
| Семестр | Спеціальність | Курс | Нормативний / |

| | | | |
|----------|-----------------------------------|----------------|---------------------------|
| | | (рік навчання) | вибірковий |
| I | Готельно-ресторанна справа | 1 | Нормативний / відбірковий |

ТЕМАТИКА КУРСУ

| Тема | Лекції | | | Семінарські (практичні, лабораторні) | | | Вага оцінки | Термін виконання |
|---|---------------|---|----------------|--------------------------------------|---|----------------|-------------|------------------|
| | Форма заняття | План | Завдання, год. | Форма заняття | План | Завдання, год. | | |
| Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного менеджменту. | Лекція | <ol style="list-style-type: none"> 1. Передумови розвитку теорії стратегічного менеджменту. 2. Концепція стратегічного менеджменту. 3. Предмет та об'єкт стратегічного менеджменту організації. 4. Поняття «стратегія організації». 5. Стратегічні рішення в організації та фактори впливу на їх прийняття. 6. Ключові гіпотези стратегічного менеджменту: випадковості; залежності від зовнішнього середовища; відповідності стратегії; багатоелементності; збалансованості. 7. Завдання стратегічного менеджменту. 8. Порівняльний аналіз | 0 | Семінарське заняття | <ol style="list-style-type: none"> 1. Концептуальні засади теорії стратегічного менеджменту. | 4 | 5 | Лютий |

| | | | | | | | | |
|--|--------|--|---|---------------------|--|---|-----|-------|
| | | <p>стратегічного менеджменту з іншими науковими підходами до управління організаціями.</p> <p>9. Моделі стратегічного менеджменту.</p> <p>10. Ймовірність вигоди від застосування стратегічного менеджменту в практичній діяльності організацій.</p> <p>11. Причини зростання значущості стратегічного менеджменту для організацій у ринкових умовах господарювання.</p> <p>12. Досвід та проблеми використання теорії стратегічного менеджменту в процесі розвитку та діяльності українських організацій.</p> | | | | | | |
| Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій організацій. | Лекція | <p>1. Передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління організацією.</p> <p>2. Корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні</p> | 4 | Семінарське заняття | 1. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій організацій. | 4 | 5+5 | Лютий |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | <p>стратегічних рішень.</p> <p>3. Характерні ознаки стратегій організації.</p> <p>4. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень.</p> <p>5. Стратегії організацій різних галузей / сфер економічної діяльності.</p> <p>6. Еталонні стратегії розвитку організації та стратегії її організаційного розвитку.</p> <p>7. Стратегії управління ресурсами організації (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору.</p> <p>8. Виробнича стратегія організації та її класифікація за: розвитком виробництва, використанням виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо.</p> <p>9. Маркетингова стратегія організацій та її субстратегії (ринкова, товарна, якості, ціни, просування, збуту).</p> <p>10. Стратегії управління</p> | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|

| | | | | | | | | |
|--|--------|---|---|---------------------|--|---|---|----------|
| | | персоналом. 11. Стратегії наукових досліджень та розробок. 12. Стратегії організацій на іноземних ринках. | | | | | | |
| Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії організації. | Лекція | 1. Основні етапи стратегічного менеджменту: стратегічне планування, стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії Види стратегічних ресурсів (технічні, технологічні, кадрові, інформаційні, фінансові та ін.). 2. Місія організації та правила її формування в процесі стратегічного менеджменту. 3. Значення місії для організації з орієнтацією на стратегічний розвиток. 4. Класифікація стратегічних цілей. 5. Побудова дерева стратегічних цілей. 6. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей. 7. Формування системи стратегічних цілей і | 2 | Семінарське заняття | 1. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії організації. | 2 | 5 | Березень |

| | | | | | | | | |
|---|--------|---|---|---------------------|--|---|-----|----------|
| | | <p>завдань.</p> <p>8. Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії організації.</p> <p>9. Сутність та принципи планування стратегій.</p> <p>10. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.</p> | | | | | | |
| Тема 4 . Стратегічний аналіз зовнішнього середовища. | Лекція | <p>1 . Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень.</p> <p>2. Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища організації.</p> <p>3. Типи зовнішнього середовища організації: змінне або нестабільне; вороже; різноманітне; технічно складне.</p> <p>4. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища.</p> <p>5. Особливості стратегічного аналізу середовища організації виробничої та невиробничої сфер діяльності.</p> <p>6. Методи та моделі для проведення</p> | 4 | Семінарське заняття | 1. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища. | 4 | 5+5 | Березень |

| | | | | | | | | |
|---|--------|---|---|---------------------|---|---|-----|----------|
| | | <p>стратегічної діагностики середовища організації.</p> <p>7. Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища.</p> <p>8. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному менеджменті організації.</p> <p>9. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища організації.</p> <p>10. Стратегічний аналіз галузевого середовища організації.</p> <p>11. Особливості галузевого розвитку у часі.</p> <p>12. Модель життєвого циклу галузі / сфери економічної діяльності.</p> <p>13. Визначення ключових факторів успіху (КФУ) організації залежно від специфіки галузевого середовища.</p> | | | | | | |
| <p>Тема 5. Стратегічний потенціал організації та формування її конкурентних переваг.</p> | Лекція | <p>1. Поняття «стратегічний потенціал організації».</p> <p>2. Елементи стратегічного потенціалу організації та фактори впливу на його формування і розвиток.</p> <p>3. Методи та показники</p> | 4 | Семінарське заняття | <p>1. Стратегічний потенціал організації та формування її конкурентних переваг.</p> | 4 | 5+5 | Березень |

| | | | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|--|--|
| | | <p>оцінювання стратегічного потенціалу організації.</p> <p>4. Розриви між стратегічними цілями та потенціалом організації.</p> <p>5. Особливості управління стратегічним потенціалом організацій різних сфер економічної діяльності.</p> <p>6. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг організації.</p> <p>7. Ресурси та компетенції як носії конкурентних переваг організації.</p> <p>8. Характеристика ключових компетенцій організації та методи їх ідентифікації.</p> <p>9. Основні способи (механізми) реконфігурації компетенцій організації.</p> <p>10. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій організації.</p> <p>11. Рутини, їх місце в організаційних процесах та способи трансформації.</p> <p>12. Технології формування та розвитку конкурентних переваг організації.</p> <p>13. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей).</p> | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|--|--|

| | | | | | | | | |
|---|--------|--|---|---------------------|---|---|-----|---------|
| | | 14. Вплив змін у стратегічному потенціалі організації на розвиток та зміцнення її конкурентних переваг на ринку. | | | | | | |
| Тема 6. Стратегії конкуренції та стратегічний менеджмент конкурентоспроможності організації. | Лекція | <ol style="list-style-type: none"> 1. Сутність та класифікація стратегій конкуренції організації. 2. Стратегії диференціації, економії на витратах, фокусування, першопрохіддя, синергізму. 3. Різновиди конкуренції та типи конкурентів на ринку. 4. Поняття конкурентоспроможності організації та її товарів / послуг. 5. Методи визначення конкурентоспроможності організації та її товарів / послуг: параметричний; зваженого врахування показників; балів; рангів; різниць; еталону та ін. 6. Особливості стратегічного менеджменту конкурентоспроможності організацій різних | 4 | Семінарське заняття | 1. Стратегії конкуренції та стратегічний менеджмент конкурентоспроможності організації. | 4 | 5+5 | Квітень |

| | | | | | | | | |
|--|--------|--|---|---------------------|--|---|---|---------|
| | | сфер економічної діяльності. 7. Побудова конкурентної карти ринку. | | | | | | |
| Тема 7. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією організації. | Лекція | <ol style="list-style-type: none"> 1. Поняття «портфель організації» у стратегічному менеджменті та мета його розроблення. 2. Сутність портфельної стратегії організації та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили організації. 3. Стратегічна позиція організації та стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика. 4. Параметри, які характеризують стратегічну позицію організації ат СЗГ. 5. Ключові фактори успіху СЗГ: види та характеристика. 6. Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією організації. 7. Визначення реальної та | 2 | Семінарське заняття | 1. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією організації. | 2 | 5 | Квітень |

| | | | | | | | | |
|--|--------|---|---|---------------------|---|---|---|---------|
| | | <p>потенційної місткості ринку.</p> <p>8. Привабливість СЗГ та її оцінювання.</p> <p>9. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм СЗГ.</p> <p>10. Використання матриць «Бостонської консультативної групи», «МакКінсі», «Shell» – DPM, моделі ADL та інших для оцінювання стратегічної позиції організації, визначення стратегічно перспективних для неї напрямів розвитку / дій на ринку.</p> | | | | | | |
| Тема 8. Генерування стратегій та умови їх реалізації. | Лекція | <p>1. Критерії вибору стратегічних альтернатив.</p> <p>2. Використання матричних моделей (І.Ансоффа, М.Портера та ін.) у процесі генерування стратегій організації.</p> <p>3. Стратегічний набір організації та вимоги до його формування.</p> <p>4. Поняття стратегічної прогалини.</p> <p>5. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини.</p> | 2 | Семінарське заняття | 1. Генерування стратегій та умови їх реалізації | 2 | 5 | Квітень |

| | | | | | | | |
|---|---------------|--|----------------------------|--|--|--|----------------|
| | | <p>6. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом організації.</p> <p>7. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії організації.</p> <p>8. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.</p> | | | | | |
| <p>Тема 9. Стратегічний контроль у процесі стратегічних перетворень в організації.</p> | <p>Лекція</p> | <p>1. Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю організації в ринкових умовах господарювання.</p> <p>2. Методи оцінювання обраних організацією стратегій.</p> <p>3. Критерії та показники ефективності стратегій.</p> <p>4. Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін в організації в процесі реалізації стратегії.</p> <p>5. Суть стратегічних перетворень та визначення їх рівня: стратегія, яка триває; рутинні стратегічні зміни; обмежені зміни; радикальні стратегічні</p> | <p>Семінарське заняття</p> | <p>1. Стратегічний контроль у процесі стратегічних перетворень в організації</p> | | | <p>Травень</p> |

| | | | | | | | | |
|---|--|---|---|--|------------------------------------|--|--|---------|
| | | <p>перетворення; зміна напрямку руху.</p> <p>6. Характеристика впливу різнорівневих стратегічних змін на організацію.</p> <p>7. Масштаби стратегічних перетворень та особливості їх здійснення.</p> <p>8. Агенти змін, їх навички та основні завдання.</p> <p>9. Налагодження зворотного зв'язку в процесі стратегічного управління.</p> <p>10. Підготовка агентів змін середньої ланки.</p> <p>11. Шляхи подолання стереотипів, що загрожують змінам.</p> <p>12. Ментальні моделі агентів стратегічних змін.</p> | | | | | | |
| Тема 10. Види стратегічного менеджменту. | | <p>1. Девіантний та превентивний характер системи менеджменту.</p> <p>2. Системи менеджменту в умовах стабільності, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації.</p> <p>3. Поняття «сильних» і «слабких» сигналів зовнішнього середовища в процесі стратегічного</p> | 4 | | 1. Види стратегічного менеджменту. | | | Травень |

| | | | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|--|--|
| | | <p>менеджменту організацією.</p> <p>4. Ранжирування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення.</p> <p>5. Інформаційні компоненти системи стратегічного менеджменту.</p> <p>6. Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін.</p> <p>7. Управління на засадах гнучких екстрених рішень: управління шляхом реструктурування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок.</p> <p>8. Застосування різновидів стратегічного менеджменту організаціями України та інших країн світу в ринкових умовах господарювання.</p> | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|--|--|

| 6. Система оцінювання курсу | |
|---|-----------|
| Загальна система оцінювання курсу | 100 балів |
| Вимоги до письмової роботи | 5 балів |
| Семінарські заняття | 5 балів |
| Умови допуску до підсумкового контролю | 26 балів |
| 7. Політика курсу | |
| <p>Атмосферу довіри, взаєморозуміння, взаємоповаги потрібно будувати щоденно. Політика ректорату спрямована на академічну доброчесність, прозорість та законність діяльності. Задля цього розроблено та впроваджено «Положення про запобігання академічного плагіату», «Положення про Комісію з питань етики та академічної доброчесності», «Кодекс честі ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Стефаника» і опубліковано їх на сайті. Викладеними в цих документах принципами (відповідальності, справедливості, академічної свободи, взаємоповаги, безпеки і добробуту, законності) та правилами поведінки студентів і працівників університету, які базують на відповідних законах, й керується кафедра готельно-ресторанної та курортної справи у своїй діяльності. В університеті діє «Гаряча лінія» з ректором, «Телефон довіри», більшість вступних іспитів проводиться за комп'ютерно-тестовими технологіями, а іспит за допомогою онлайн трансляції можна переглядати у реальному часі. Діяльність кафедри, ректорату з питань запобігання та виявлення корупції здійснюється на основі чинного законодавства України.</p> | |
| 8. Рекомендована література | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Андрушків Б.М. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. Лілея, 1997. 2. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент. Спб: Питер, 2001. 3. Брайсон Дж.М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій. Літопис, 2004. 352с. 4. Мендела І.Я. Методичні рекомендації з дисципліни «Стратегічне управління» для студентів галузі знань 1401 «Сфера обслуговування» напряму підготовки 7.140101 – «Готельно-ресторанна справа» Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника Інституту туризму. Івано-Франківськ, 2011. 48 с. 5. Мендела І.Я. Стратегічне управління: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. 114 с. | |

Викладач _____