

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

(найменування центрального органу виконавчої влади у сфері освіти і науки)

Національний університет «Запорізька політехніка»

(повне найменування закладу вищої освіти)

Кафедра «Менеджмент»

(найменування кафедри, яка відповідає за дисципліну)

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

Декан ФЕУ

Владислав КОРОЛЬКОВ

08

2022 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**ОК 29 «Стратегічне управління»**

(код і назва навчальної дисципліни)

спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій та адміністрування»
(назва освітньої програми (спеціалізації))факультет економіки та управління
(найменування факультету)мова навчання державна

2022 рік

Робоча програма ОК 29 «Стратегічне управління» для здобувачів вищої освіти
(назва навчальної дисципліни)

спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій та адміністрування».
(назва спеціалізації)

«25» серпня, 2022 року - 22 с.

Розробники: Тесленок І.М., кандидат економічних наук, доцент
(вказати авторів, їхні посади, наукові ступені та вчені звання)

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту

Протокол від «29» серпня 2022 року № 1

Завідувач кафедри

(підпис)

(Тетяна ПУЛІНА)
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

«29» серпня 20 22 року

Схвалено науково-методичною комісією факультету економіки і управління
(найменування факультету)

Протокол від «29» серпня 2022 року № 37

« 29 » серпня 20 22 року Голова

(підпис)

(Владислав КОРОЛЬКОВ)
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

2022 рік

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній ступінь	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 4	Галузь знань: ²¹ <u>07 «Управління та адміністрування»</u> (шифр і назва)	нормативна	
Модулів – 2	Спеціальність: <u>073 «Менеджмент»</u> Освітня програма: <u>«Менеджмент організацій та адміністрування»</u>	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2		4-й	4-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання _____		Семестр	
(назва)		7-й	7-й
Загальна кількість годин – 120		Лекції	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 3 год. самостійної роботи студента – 5 год.	Освітній ступінь: <u>бакалавр</u>	30 год.	6 год.
		Практичні, семінарські	
		14 год.	2 год.
		Лабораторні	
		Самостійна робота	
		76 год.	112 год.
		Індивідуальні завдання:	
	контр.роб		
	Вид контролю: екзамен		

Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 36,7% до 63,3%

для заочної форми навчання – 8,3% до 91,7%.

2. Мета навчальної дисципліни

Мета: вивчити суть і особливості стратегічного управління на підприємстві; закласти основу навичок практичного застосування прийомів та методів стратегічного аналізу, формування стратегій, розроблення стратегічних планів, створення системи стратегічного управління та забезпечення її ефективного функціонування у динамічному ринковому середовищі; ознайомитися з вітчизняним та зарубіжним досвідом застосування стратегічного управління.

Завданням навчальної дисципліни є:

- формування навичок з прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах зовнішнього середовища, що потребує застосування стратегічних підходів для цілей управління у бізнесі;
- надання відомостей про застосування різних концепцій стратегії для цілей управління;
- ознайомлення з різноманітними методами стратегічного управління;
- формування у здобувачів вищої освіти наукового світогляду і знань із технологій та методів стратегічного управління підприємством;
- визначити методологічні підходи щодо формулювання стратегічного бачення, встановлення мети та розробки стратегії організації;
- обґрунтувати необхідність розроблення стратегічних планів (проектів або програм), як інструментів реалізації стратегій.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен отримати

загальні компетентності:

ЗК1. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

фахові компетентності:

СК1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

СК10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

СК13. Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.

СК14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

СК15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Очікувані програмні результати навчання:

ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

ПРН7. Виявляти навички організаційного проектування.

ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовний модуль 1. Методологічні засади стратегічного управління.

Тема 1. Сутність стратегії та стратегічного управління.

Передумови розвитку теорії стратегічного управління. Етапи розвитку стратегічного менеджменту.

Сутність та особливості стратегії організації. Загальна характеристика стратегії. Поняття стратегії. Характеристика розробок десяти шкіл стратегій: школа дизайну; школа планування; школа позиціонування; школа підприємництва; когнітивна школа; школа навчання; школа влади; школа культури; школа зовнішнього середовища; школа конфігурації.

Концепція стратегічного управління. Мета стратегічного управління. Принципи стратегічного управління. Переваги стратегічного підходу до управління.

Тема 2. Процес стратегічного управління.

Стратегічний менеджмент як перманентний процес. Характеристики процесу стратегічного управління: формування стратегічного бачення та місії; створення системи стратегічних цілей; формування стратегії; реалізація стратегії; оцінка, внесення корективів та аналіз нових напрямків.

Роль стратегії в успіху. Критерії успішної стратегії.

Стратегія, етика і соціальна відповідальність бізнесу.

Тема 3. Вибір напрямку розвитку організації.

Розробка стратегічного бачення і місії організації як перше завдання визначення напрямку розвитку. Загальне та вузьке визначення сфери діяльності організації. Місія. Творчий підхід до формування стратегічного бачення.

Встановлення мети як друге завдання визначення напрямку розвитку організації. Стратегічні і фінансові цілі. Поєднання довгострокових і короткострокових цілей Концепція стратегічного наміру.

Розробка стратегії – третє завдання визначення напрямку розвитку організації. Створення стратегічної піраміди: корпоративна стратегія – бізнес стратегія – функціональна стратегія – операційна стратегія.

Фактори, які впливають на стратегію. Соціальні, політичні та юридичні фактори. Умови конкуренції. Можливості і загрози. Ресурси, компетенції, конкурентні можливості. Принципи бізнесу та персональні амбіції менеджерів. Корпоративні цінності і культура організації.

Тема 4. Аналіз конкурентного середовища організації.

Поняття конкурентного середовища. Методи його дослідження.

Головні економічні показники галузі.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера. Аналіз конкурентів: концентрація продавців (визначення коефіцієнтів концентрації найбільших компаній та індексу Херфіндала–Хіршмана); визначення типу ринка (досконала конкуренція-монополістична конкуренція-олігополія-монополія), прогнозування привабливості галузі. Загроза появи нових потенціальних учасників ринку, визначення бар'єрів на вході в галузь. Конкуренція від товарів-замінників. Ринкова влада покупців. Ринкова влада постачальників. Роль впливових осіб.

Визначення рушійних сил у галузі.

Використання карти стратегічних груп щодо визначення позицій організацій.

Визначення ключових факторів успіху.

Загальна привабливість галузі і перспективи прибутковості.

Тема 5. Аналіз ресурсів і конкурентних можливостей організації.

Ефективність діючої стратегії організації. Якісна і кількісна оцінка діючої стратегії.

Сильні та слабкі сторони організації, можливості та погрози. Роль ресурсів та компетентностей у формуванні стратегії. Ресурси організації: матеріальні, нематеріальні, людські. Організаційні компетенції, їх класифікація та структура. Ієрархія компетентностей. Методологія SWOT-аналізу.

Конкурентоспроможність організації за цінами та витратами. Стратегічний аналіз витрат та ланцюжок цінностей. Порівняння витрат за основними видами діяльності. Стратегії випередження конкурентів за витратами. Аналіз ланцюжка цінностей для підвищення конкурентоспроможності.

Стійкість конкурентної позиції організації порівняно з основними суперниками. Показники сильних і слабких сторін конкурентної позиції організації. Оцінка конкурентної сили.

Стратегічні проблеми організації.

Змістовний модуль 2. Стратегічний вибір та управління реалізацією стратегії

Тема 6. Стратегія і конкурентна перевага.

Природа та джерела конкурентної переваги: зовнішні та внутрішні. Поява конкурентної переваги. Стійка конкурентна перевага. Діагностика конкурентної переваги. Конкурентна перевага на різних ринках.

Конкурентні стратегії М. Портера (стратегія лідирування у витратах, стратегія диференціації та стратегія фокусування). П'ять базових стратегій конкуренції (А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд): стратегія лідирування у витратах; стратегія широкої диференціації; стратегія оптимальних витрат; сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші на основі низьких витрат; сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші на основі диференціації продукції.

Характеристика стратегії лідерства за витратами: ефект масштабу, економія за рахунок навчання (досвіду), удосконалення технологічного та виробничого процесів, проектування товарів, використання потужностей, зменшення витрат на вході. Недоліки стратегії лідерства за витратами.

Особливості стратегії диференціації. Аналіз диференціації: попит (позиціювання товарів, соціально-психологічні фактори мотивації споживача) та пропозиція (дизайн та якість товару, додаткові послуги, інтенсивність маркетингу, бренди тощо). Витрати на диференціацію. Недоліки стратегії диференціації.

Стратегії фокусування: особливості використання та недоліки.

Стратегії співпраці та конкурентна перевага. Злиття і поглинання як засіб зміцнення конкурентних позицій. Вертикальна інтеграція «вперед» і «назад». Стратегії звуження бізнесу. Наступальні та оборонні стратегії. Стратегія першопрохідника.

Тема 7. Вибір стратегії у контексті різних галузей.

Еволюція галузі. Модель життєвого циклу галузі. Організаційна адаптація та зміни.

Конкуренція в галузі, що формується. Конкуренція на динамічних ринках.

Конкуренція у зрілих галузях. Стратегії для зрілих галузей. Стратегічні ризики у зрілих галузях.

Конкуренція в галузях, що знаходяться на етапі застою чи спаду. Конкурентні переваги в сегментованих галузях.

Стратегії для швидко зростаючих компаній. Стратегії для лідерів галузі та компаній-переслідувачів. Стратегії для неконкурентоспроможних компаній у компанії в стані кризи.

Десять принципів розробки успішної стратегії.

Тема 8. Корпоративна стратегія.

Еталонні стратегії бізнесу: стратегії зростання та скорочення. Стратегії концентрованого зростання, стратегії інтегрованого зростання, стратегії диверсифікованого зростання.

Тенденції диверсифікації після другої світової війни. Передумови диверсифікації. Ефективність діяльності диверсифікованих та спеціалізованих компаній. Значення родинності у диверсифікації.

Управління багатoproфільними (конгломератовими або мультидивізіональними) корпораціями.

Глобальні стратегії у транснаціональних компаніях. Види інтернаціоналізації бізнесу. Модель М. Портера «Ромб (діамант) конкурентоспроможності». Міжнародне розміщення виробництва. Стратегії виходу на зарубіжні ринки.

Тема 9. Реалізація стратегії.

Основи реалізації стратегії. Головні завдання реалізації стратегії. Управління реалізацією стратегії.

Організаційна структура і реалізація стратегії. Системи заохочення, підтримки та контролю. Механізми влади та впливу на персонал. Мобілізація ресурсів на виконання стратегії.

Управління організаційною культурою: джерела корпоративної культури, національні особливості (моделі: Г. Хофстеде, Г. Лейн, Дж. Дистефано, У. Оучі), сила корпоративної культури, її адаптивність. Створення культури досконалості у корпоративній культурі.

Тема 10. Сучасні тенденції стратегічного управління.

Тенденції змін зовнішнього середовища: формування «нової» економіки, загострення конкуренції, непередбаченість змін, тиск з боку соціальних груп. Колапс прибутковості та компанії «мільні бульбашки».

Пошук нової моделі корпорації. Теорія складності. Перетворення організації: компанії, що орієнтовані на потенційні можливості; компанії, що орієнтовані на командну роботу, проекти та бізнес процеси; компанії, що орієнтовані на адаптивність.

Стратегія блакитного океану.

4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовий модуль 1. Методологічні засади стратегічного управління.												
Тема 1. Сутність стратегії та стратегічного управління	10	2	1			7	12	2	-			10
Тема 2. Процес стратегічного управління.	10	2	1			7	12	2	-			10
Тема 3. Вибір напрямку розвитку організації.	13	4	2			7	12	-	-			12
Тема 4. Аналіз конкурентного середовища організації.	13	4	2			7	12	-	2			10
Тема 5. Аналіз ресурсів і конкурентних можливостей організації.	15	4	1			10	12	-	-			12
Змістовий модуль 2. Стратегічний вибір та управління реалізацією стратегії.												
Тема 6. Стратегія і конкурентна перевага.	10	2	1			7	12	2	-			10
Тема 7. Вибір стратегії у контексті різних галузей.	13	4	2			7	12	-	-			12
Тема 8. Корпоративна стратегія.	10	2	1			7	12	-	-			12

Тема 9. Реалізація стратегії.	10	2	1			7	12	-	-			12
Тема 10. Сучасні тенденції стратегічного управління.	16	4	2			10	12	-	-			12
Усього годин	120	30	14			76	120	6	2			112

5. Теми семінарських занять
Не передбачені навчальним планом.

6. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Ден.	Заоч.
1	Сутність стратегії та стратегічного управління.	1	-
2	Процес стратегічного управління.	1	-
3	Вибір напрямку розвитку організації.	2	-
4	Аналіз конкурентного середовища організації.	2	2
5	Аналіз ресурсів і конкурентних можливостей організації.	1	-
6	Стратегія і конкурентна перевага.	1	-
7	Вибір стратегії у контексті різних галузей.	2	-
8	Корпоративна стратегія.	1	-
9	Реалізація стратегії.	1	-
10	Сучасні тенденції стратегічного управління.	2	-
	Всього	14	2

7. Теми лабораторних занять
Не передбачені навчальним планом.

8. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Ден.	Заоч.
1	Сутність стратегії та стратегічного управління.	7	10
2	Процес стратегічного управління.	7	10
3	Вибір напрямку розвитку організації.	7	12
4	Аналіз конкурентного середовища організації.	7	10
5	Аналіз ресурсів і конкурентних можливостей організації.	10	12
6	Стратегія і конкурентна перевага.	7	10
7	Вибір стратегії у контексті різних галузей.	7	12
8	Корпоративна стратегія.	7	12
9	Реалізація стратегії.	7	12

10	Сучасні тенденції стратегічного управління.	10	12
	Разом	76	112

9. Індивідуальні завдання

При вивченні курсу «Стратегічне управління» здобувачам вищої освіти за темами, вказаними в тематичному плані дисципліни та у методичних рекомендаціях до самостійної роботи, пропонуються наступні види індивідуальних завдань:

- підготовка наукової статті до друку;
- виступ на наукових конференціях (друковані тези);
- участь у інтернет-конференціях;
- участь у студентських олімпіадах;
- конспект з теми (модуля) за заданим викладачем або власно розробленим здобувачем вищої освіти планом;
- реферат з теми (модуля) або вузької проблематики;
- анотація прочитаної додаткової літератури з курсу, бібліографічний опис, історичні розвідки тощо;
- розроблення навчальних та діагностичних тестових завдань (з теми, модуля, курсу).
- написання есе, творчих завдань тощо.

Реферативна доповідь та участь в її обговоренні можуть бути предметом окремого оцінювання викладачем або враховуватись ним при оцінці інших форм контролю.

Для здобувачів вищої освіти заочної форми навчання – контрольна робота.

10. Методи навчання

Викладання курсу «Стратегічне управління» передбачає використання наступних груп методів навчання:

- 1) словесні методи (джерелом знання яких є усне або друковане слово):
 - *розповідь* – цей метод передбачає оповідну, описову форми розкриття навчального матеріалу з метою спонукання здобувачів вищої освіти до створення в уяві певного образу;
 - *пояснення* – метод, який передбачає розкриття сутності певного явища, процесу, закону;
 - *бесіда*, як метод, передбачає використання попереднього досвіду здобувачів вищої освіти з певної галузі знань і на основі цього залучення їх за допомогою діалогу до усвідомлення нових явищ, понять або відтворення вже наявних знань;
 - *навчальна дискусія* – метод передбачає проведення навчальних групових дискусій/обговорень з певної проблеми в малих групах; використовується для стимулювання пізнавального інтересу, залучення здобувачів вищої освіти до активного обговорення різноманітних наукових точок зору з тієї чи іншої проблеми, спонукання їх до осмислення різних

підходів, до аргументації чужої і своєї позиції;

- *лекція* – передбачає розкриття у словесній формі сутності явищ, наукових понять, процесів, які знаходяться між собою в логічному зв'язку, об'єднані загальною темою; використовується для забезпечення закінченості і цілісності сприйняття здобувачами вищої освіти навчального матеріалу в його логічних опосередкуваннях і взаємозв'язках по темі в цілому;

2) наочні методи (джерелом знань яких є спостережувані предмети, явища, наочні посібники):

- *ілюстрація* – передбачає розкриття сутності предметів і процесів через їх символічне зображення; використовується для показу здобувачам вищої освіти ілюстративних посібників, плакатів, таблиць, графіків, схем, зарисовок на дошці, моделей і т.п.;

- *демонстрація* – метод, який характеризується рухомістю засобу демонстрування; використовується для показу здобувачам вищої освіти предметів і процесів в натурі і динаміці (наприклад, перегляд навчального кінофільму, презентації);

3) практичні методи (здобувачі вищої освіти отримують знання і виробляють вміння, виконуючи практичні дії, які сприяють формуванню та закріпленню практичних умінь при застосуванні раніше набутих знань). При викладанні курсу «Стратегічне управління регіоном» використовуються наступні практичні методи:

- *практична робота* – для використання набутих знань у розв'язанні практичних завдань;

- *дослідницький метод* – передбачає здобуття знання, дослідження предмету або явища, формулювання висновків і застосовування здобутих знань і навичок у житті, що вимагає від здобувачів вищої освіти максимуму самостійної пошукової, творчої діяльності, розв'язання наукових завдань;

- *проблемна ситуація* – організація навчального процесу, що передбачає створення проблемної ситуації та активну самостійну діяльність здобувачів вищої освіти у її розв'язанні. Це веде до ґрунтовного засвоєння і закріплення наукових положень, розвиває творче мислення і здатність до самостійної діяльності;

4) інтерактивні методи навчання (навчання, побудоване на активній взаємодії викладача та здобувачів вищої освіти):

- *метод модерації* – метод, що дає змогу організувати інтерактивне спілкування, структуруючи та спрямовуючи групову роботу; спрямований на груповий пошук причин виниклої ситуації (проблеми), виявлення ймовірних наслідків і визначення шляхів вирішення ситуації;

- *інтелект-карта* – це спосіб зображення процесу мислення за допомогою схем і образів, що допомагає здобувачам вищої освіти вирішувати завдання та підвищувати якість навчання.

11. Очікувані результати навчання з дисципліни

Програмні результати навчання	Очікувані результати навчання з дисципліни
ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства. ПРН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації. ПРН7. Виявляти навички організаційного проектування.	- знання з різноманітних методів стратегічного управління; - здатність застосовувати методи стратегічного планування при складанні планів розвитку підприємства; - вміння зрозуміло доносити складні ідеї та аргументи з метою дати професійні поради, в тому числі неспеціалістам, щодо прийняття управлінських рішень.
ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень. ПРН6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.	- здатність аналізувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на розвиток підприємства; - вміння визначати стратегічні цілі та здійснювати вибір методів планування та управління.
ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації. ПРН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи. ПРН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації. ПРН12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.	- здатність передбачати та аналізувати ринкові явища і процеси із погляду фундаментальних принципів, теоретичних знань і прикладних навичок здійснення управлінської діяльності; - уміти формувати програми та проекти, обґрунтовувати показники їх результативності, оцінювати можливі затрати та впливи на представників різних соціальних груп.

12. Засоби оцінювання

Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів вивчення дисципліни, згідно Рекомендації з навчально-методичного забезпечення у Національному університеті «Запорізька політехніка»* є:

- екзамен (залік);
- стандартизовані тести;
- командні проекти;
- аналітичні звіти, реферати, есе;
- розрахункові та розрахунково-графічні роботи;

* Рекомендації з навчально-методичного забезпечення у Національному університеті «Запорізька політехніка» / Укладачі: С.Б. Беліков та ін. Запоріжжя: Навчальний відділ, Навчально-методичний відділ, НУ «Запорізька політехніка». 2019. 18 с.

- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- студентські презентації та виступи на наукових заходах;
- розрахункові роботи;
- інші види індивідуальних та групових завдань.

Контроль знань здобувачів вищої освіти з дисципліни «Стратегічне управління» ґрунтується на застосуванні рейтингової системи оцінювання. Для визначення рейтингової оцінки курс дисципліни «Стратегічне управління» поділяється на 2 змістовних модуля – 5 теми у першому, 5 – у другому.

Для здобувачів вищої освіти денної форми навчання використовуються такі засоби оцінювання:

- поточне усне опитування на лекційних та практичних заняттях;
- оцінка виконання практичних самостійних завдань;
- оцінка аналізу практичних ситуацій, кейсів на практичному занятті;
- тестова перевірка під час поточного контролю;
- проведення двох рубіжних контролів.

Для здобувачів вищої освіти заочної форми навчання використовуються такі засоби оцінювання:

- захист контрольної роботи;
- підсумковий контроль у формі екзамену: надання відповідей на теоретичні питання, виконання практичних завдань.

13. Критерії оцінювання

Згідно з Положенням про організацію освітнього процесу в Національному університеті «Запорізька політехніка»**, контрольні заходи включають в себе атестацію та підсумковий (семестровий) контроль, а також можуть передбачати вхідний, поточний, проміжний (рубіжний) та інші форми контролю, визначені освітньою програмою та програмами освітніх компонентів.

Система контролю знань здобувачів вищої освіти з дисципліни «Стратегічне управління» включає в себе поточний, рубіжний та підсумковий контроль.

Поточний контроль проводиться викладачами під час аудиторних занять. Основне завдання поточного контролю – перевірка рівня підготовки здобувачів вищої освіти до виконання конкретної роботи.

Об'єктами поточного контролю знань здобувачів вищої освіти з дисципліни «Стратегічне управління» є:

- відвідування лекційних та практичних занять;
- систематичність та активність роботи на практичних заняттях;
- виконання обов'язкових завдань самостійної роботи;

** Положення про організацію освітнього процесу в Національному університеті «Запорізька політехніка» / Укладачі: В. Грешта та ін., НУ «Запорізька політехніка», 2021. 42 с.

- виконання індивідуальних дослідницьких завдань (за вибором здобувача вищої освіти або викладача);
- участь в конференціях, конкурсах наукових робіт та інноваційних проєктів, олімпіадах.

Для здобувачів вищої освіти денного відділення поточний контроль та оцінювання знань здобувачів вищої освіти здійснюється за наступними напрямками:

- робота на лекціях (присутність на лекційних заняттях, ведення конспекту, участь в експрес-опитуванні (тестуванні); участь у навчальній дискусії);
- робота на практичних заняттях (присутність на заняттях, доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни, усне опитування, тестування, виконання практичних завдань, участь у навчальній дискусії, обговоренні ситуаційного завдання, тощо).

Результати поточного контролю (поточна успішність) є основною інформацією під час проведення заліку і враховуються викладачем при визначенні результатів рубіжного контролю та підсумкової оцінки з дисципліни.

Оцінки з необов'язкових контрольних заходів враховуються при визначенні оцінки підсумкового контролю через додавання визначеної кількості балів.

Рубіжний контроль – це контроль знань здобувачів вищої освіти після вивчення логічно завершеної частини навчальної програми дисципліни. Проводиться у вигляді модульної контрольної роботи або за результатом поточного контролю.

Підсумковий контроль з дисципліни проводиться з метою оцінювання результатів навчання на певному освітньому ступені або на окремих його завершених етапах за 100-бальною системою.

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти. **Семестровий контроль** з дисципліни «Стратегічне управління» проводиться у формі семестрового екзамену в обсязі навчального матеріалу, визначеного робочою програмою навчальної дисципліни, і в терміни, встановлені робочим навчальним планом, індивідуальним навчальним планом здобувача вищої освіти. Завдання екзамену включають теоретичні питання з курсу та практичне завдання.

Підсумкова оцінка із дисципліни, яка виставляється в залікову відомість є сумою балів за різні види навчальної роботи:

Схема нарахування балів з навчальної дисципліни

Форми контролю	Види навчальної роботи	Оцінювання
ПОТОЧНИЙ КІЛЬКІСТЬ (протягом кожного з модулів)	Робота на лекціях: - присутність на лекційних заняттях; - ведення конспекту; - участь в експрес-опитуванні (тестуванні); - участь у навчальній дискусії.	Максимум 40 балів за модуль

	Робота на практичних заняттях: - присутність на заняттях; - доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни; - усне опитування, тестування, виконання практичних завдань; - участь у навчальній дискусії, обговоренні ситуаційного завдання.	Максимум 60 балів за модуль
РУБІЖНИЙ (МОДУЛЬНИЙ) КОНТРОЛЬ	Модульний контроль № 1 «Методологічні засади стратегічного управління»	Максимальна оцінка – 100 балів
	Модульний контроль № 2 «Стратегічний вибір та управління реалізацією стратегії»	Максимальна оцінка – 100 балів
Додаткова оцінка	Участь у наукових конференціях, підготовка наукових публікацій, участь у Всеукраїнських конкурсах наукових студентських робіт за спеціальністю, створення кейсів тощо.	Згідно з рішенням кафедри
ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ екзамен	Метою екзамену є контроль сформованості практичних навичок та професійних компетентностей, необхідних для виконання професійних обов'язків. Екзамен проходить у формі співбесіди.	Критерії оцінювання зазначено в таблиці «Шкала оцінювання»

За роботу на лекційних та практичних заняттях бали розподіляються наступним чином:

а) робота на лекціях:

- **35-40 балів:** здобувач вищої освіти відвідав 90% лекційних занять, має охайний конспект лекційного матеріалу, показує вільне володіння матеріалом, правильно відповідає на питання (тести), приймає активну участь у навчальній дискусії;

- **31-34 бали:** здобувач вищої освіти відвідав 80% лекційних занять, має охайний конспект лекційного матеріалу, в основному орієнтується в матеріалі, але допускає неточності, незначні помилки при усних відповідях чи тестах, обізнаний з предметом, приймає участь у навчальній дискусії;

- **24-30 балів:** здобувач вищої освіти відвідав 70% лекційних занять, конспект не повний, в ньому відсутні декілька лекцій або питань для самостійної роботи. Здобувач вищої освіти лише частково розкриває питання, слабо в них орієнтується, погано ознайомлений із теоретичними питаннями та з процесами, що їх репрезентують, дає неправильні відповіді на тестах, іноді приймає участь у навчальній дискусії;

- **0-23 бали:** здобувач вищої освіти відвідав менш ніж 60% лекційних занять, має неохайний, неповний конспект, в якому відсутня більша кількість лекцій та завдань самостійної роботи. Здобувач вищої освіти невірно відповідає на питання, або недостатньо в необхідному обсязі предмету, не

приймає участі у навчальній дискусії;

б) робота на практичних заняттях:

- **54-60 балів:** здобувач вищої освіти відвідав 90%-100% практичних занять. Сумарний обсяг виконання практичних завдань протягом семестру – не менш ніж 90%;

- **51-53 балів:** здобувач вищої освіти відвідав 75%-80% практичних занять. Сумарний обсяг виконання практичних завдань протягом семестру – не менш ніж 80%;

- **45-50 балів:** здобувач вищої освіти відвідав 60-70% практичних занять. Сумарний обсяг виконання практичних завдань протягом семестру – не менш ніж 60%;

- **0-44 бали:** здобувач вищої освіти відвідав менш ніж 60% практичних занять, та виконав менш ніж 30% загального обсягу практичних завдань.

Також передбачається порядок зарахування пропущених занять: усне відпрацювання пропущеної теми на встановлених за графіком викладача консультаціях з наданням конспекту лекційного або практичного заняття.

За умови, якщо здобувач вищої освіти через поважні обставини не отримав мінімальну кількість балів за поточним контролем за окремим змістовним модулем, або не згоден з оцінкою, він може під час рубіжного контролю написати модульну контрольну роботу.

Оцінювання рубіжного контролю здобувачів вищої освіти з дисципліни здійснюється за 100-бальною шкалою. Розподіл балів за модулями відбувається наступним чином:

- модуль №1 – 100 балів;

- модуль №2 – 100 балів.

Модульна контрольна робота складається з двох теоретичних питань та практичного завдання

Шкалу оцінювання завдань модульної контрольної роботи наведено у таблиці:

Вид завдання	Бали	Критерії оцінки
Теоретичні питання : 2 питання по 25 балів максимум за кожне	20-25 балів	Здобувач вищої освіти володіє матеріалом в повному обсязі, вільно, самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичного питання. Відповідь на питання сформульовано в термінах науки, викладено літературною мовою, демонструє авторську позицію здобувача вищої освіти.
	15-19 балів	Здобувач вищої освіти в цілому володіє навчальним матеріалом, самостійно викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки
	9-14 балів	Здобувач вищої освіти не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та

Практичне завдання (максимум 50 балів)		письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності.
	5-8 балів	Здобувач вищої освіти частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст питання під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки.
	0-4 балів	Здобувач вищої освіти: - не володіє навчальним матеріалом; - не в змозі його викласти; - не розуміє змісту теоретичних питань
	40-50	Здобувач вищої освіти дав повну вичерпну відповідь, яка складається з: - вибору вірного алгоритму вирішення завдання; - правильного арифметичного результату; - доцільного і логічного пояснення виконаних розрахунків; (у разі потреби); - належним чином оформленої графічної частини (у разі потреби); - структурованого викладу матеріалу теоретичної частини завдання; - ґрунтовних висновків. При виконанні завдання допускається не більше 1-2 несуттєвих помилок або описок.
	30-39	В цілому здобувач вищої освіти дав повну відповідь, яка складається з: - вибору вірного алгоритму вирішення завдання; - приблизно правильного арифметичного результату (або не більше 3-4 несуттєвих помилок); - пояснення виконаних розрахунків; (у разі потреби); - графічної частини (у разі потреби), оформленої з деякими зауваженнями; - структурованого викладу матеріалу теоретичної частини завдання; - висновків. В цілому завдання повинно бути виконано не менш ніж на 75%.
	18-29	Відповідь здобувача вищої освіти: - містить суттєві помилки у виборі алгоритму вирішення завдання; - не має графічної частини (якщо вона є необхідною) або містить грубі помилки у розрахунках / має невірно визначений арифметичний результат (якщо він є необхідним) або не має пояснень та висновків; В цілому завдання виконано менш ніж на 75%.
	10-17	Здобувач вищої освіти розуміє суть завдання, але його відповідь: - містить суттєві помилки у виборі алгоритму вирішення завдання; - не має графічної частини (якщо вона є необхідною); - містить грубі помилки у розрахунках / має невірно визначений арифметичний результат (якщо він є необхідним); - не має пояснень та висновків; - містить не більше 30% виконаного завдання.
	0-9	Здобувач вищої освіти:

		- не розуміє завдання; - не в змозі його виконати; - виконав завдання повністю неправильно - виконав менш ніж 20% завдання.
--	--	--

Якщо здобувач вищої освіти не отримав екзаменаційну оцінку за поточними результатами та результатами модульного контролю, екзамен виставляється за результатами оцінювання за шкалою ЄКТС відповідей (в усній або письмовій формі) на контрольні питання екзамену та виконання практичного завдання. Контрольні питання до екзамену здобувачі вищої освіти можуть знайти в системі дистанційного навчання НУ «Запорізька політехніка»: <https://moodle.zp.edu.ua>. Структура завдання екзамену відповідає структурі модульної контрольної роботи та оцінюється за аналогічними критеріями (див. табл. вище).

Таким чином, остаточна оцінка за курс для здобувачів вищої освіти денного відділення розраховується за одним з наступних варіантів:

№	Змістовий модуль №1 (Т1, Т2, Т3, Т4, Т5)	Змістовий модуль № 2 (Т6, Т7, Т8, Т9, Т10)	Визначення остаточної оцінки (максимум 100 балів)
1	Поточний контроль 1	Поточний контроль 2	(ПК1 + ПК2)/2
2	Модульна контрольна робота (МКР) 1	Модульна контрольна робота (МКР) 2	(МКР1+МКР2) /2
3	Поточний контроль 1	Модульна контрольна робота (МКР) 2	(ПК1+МКР2)/2
4	Модульна контрольна робота (МКР) 1	Поточний контроль 2	(ПК2+МКР1)/2
5	Складання екзамену з дисципліни		100

До екзаменаційної відомості заносяться сумарні результати в балах за 100-бальною шкалою.

Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка	
	для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
60 – 100	60 – 100	зараховано
0 – 59	незадовільно	не зараховано

Контроль знань здобувачів вищої освіти заочного відділення здійснюється шляхом виконання та подальшого захисту контрольної роботи у вигляді відповідей на питання, що стосуються змісту роботи. Зміст завдань контрольної роботи можна знайти в системі дистанційного навчання НУ «Запорізька політехніка»: <https://moodle.zp.edu.ua> та у методичних

вказівках до виконання контрольної роботи з дисципліни «Стратегічне управління». За умови, якщо здобувач вищої освіти через поважні обставини не виконав, або не зміг захистити контрольну роботу, або не згоден з оцінкою, він складає екзамен з дисципліни. Структура екзамену відповідає структурі модульної контрольної роботи (два контрольних питання, що виконуються в усній або письмовій формі, та практичне завдання (задача)) та оцінюється за аналогічними критеріями. Контрольні питання до екзамену здобувачі вищої освіти можуть знайти в системі дистанційного навчання НУ «Запорізька політехніка»: <https://moodle.zp.edu.ua>. До екзаменаційної відомості заносяться результати в балах за 100-бальною шкалою.

14. Методичне забезпечення

1. Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Стратегічне управління» для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання за освітньо-науковою програмою підготовки «бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», освітньої програми «Менеджмент організацій та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» / Укл. Тесленок І.М. Запоріжжя : НУЗП, 2022.

2. Методичні вказівки до виконання контрольної роботи з дисципліни «Стратегічне управління» для здобувачів вищої освіти заочної форми навчання за освітньо-науковою програмою підготовки «бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», освітньої програми «Менеджмент організацій та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» / Укл. Тесленок І.М. Запоріжжя : НУЗП, 2022.

3. Методичні вказівки до виконання самостійної та індивідуальної роботи з дисципліни «Стратегічне управління» для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання за освітньо-науковою програмою підготовки «бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», освітньої програми «Менеджмент організацій та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» / Укл. Тесленок І.М. Запоріжжя : НУЗП, 2022.

4. Комплект завдань для рубіжного та підсумкового контролю.

15. Рекомендована література

Базова

1. Дикань В. Д., Зубенко В. О. Стратегічне управління: Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.

2. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. – 2-ге вид. – Дн-к: Вид-во ДУЕП, 2007. 332 с.

3. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник/ Г.І. Кіндрацька. - 2-ге вид., перероб. і доповн. - К.: Знання, 2010. 406 с.

4. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

5. Strategic Management: Concepts and Cases (12th Edition) / by Jr. Thompson, Arthur A., A. J. Strickland. McGraw-Hill College, 2001. 572 p.

Допоміжна

1. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2004. 400 с.

2. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Київ : Знання, 2006. 366 с.

3. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. 3-тє вид., оновлене і доповнене. Львів : «Новий світ – 2000», 2007. 324 с.

4. Могилко В. О Стратегічний менеджмент: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / В. О. Могилко, І. А. Дмитрієв, Р. В. Сагайдак- Никитюк та інші. Харків.: ХНАДУ, 2016. 252 с.

5. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. К., 2004. 560 с.

6. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Н.Ю. Подольчак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 400 с.

7. Пуліна Т.В., Коротунова О.В., Клімуш Г.С. Обґрунтування вибору стратегій розвитку металургійного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. «Економічні науки». 2014. Вип. 9. С. 152–159.

8. Тесленок І.М. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством : монографія / І.М. Тесленок, Л.О. Кримська. – Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. 110 с.

9. Тесленок, І.М. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств / І. М. Тесленок, К. А. Воровська // Економічний простір: Збірник наукових праць. – №125. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2017. С. 159 – 171.

10. Тесленок І. М., Перетокіна-Пічхая Н. В. Оцінка впливу факторів бізнес-середовища на підприємство сфери послуг з індивідуального пошиття одягу. Ефективна економіка. 2019. № 11. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7426> (дата звернення: 10.03.2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.74.

11. Тесленок, І.М. Оцінка конкурентоспроможності машинобудівного підприємства / І. М. Тесленок, Є.В. Широколов // «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування. – № 4. – 2019. – С. 118–125.

12. Тесленок, І.М. Дослідження впливу зовнішніх факторів на стан корпоративної культури українських ІТ-підприємств / І. М. Тесленок, Д. А. Сех // Економічний простір. – №149. – 2019. – С. 81–86.

13. Тесленок І. М., Трибой І. А. Управління стратегічними змінами підприємств сфери оздоровлення та відпочинку. Бізнес Інформ. 2020. №9. С. 291–297. – URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-291-297>.

14. Тесленок, І., & Павлова, К. (2021). Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19. Економіка та суспільство, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21>.

15. Teslenok Iryna, Pavlova Karyna. Study of COVID-19 impact on

organization development in the field of trade. ROCZNIKI EKONOMICZNE KUJAWSKO-POMORSKIEJ SZKOŁY WYŻSZEJ W BYDGOSZCZY, 14/2021. http://kpsw.edu.pl/pobierz/wydawnictwo/re14/i_teslonok.pdf.

16. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
17. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
18. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
19. Henry Mintzberg, Joseph B. Lampel, James Brian Quinn, Sumantra Ghoshal The Strategy Process: Concepts, Context, Cases. Prentice Hall, 2002. 489.
20. Kotler N. Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources / N. Kotler, P. Kotler, W. I. Kotler., 2008. – 544 p.
21. Thompson I. D. Organization in Action. N-Y McGraw Hill, 1999. 192p.
22. Porter M. From Competitive Advantage to corporate strategy, HBR, May-June, 1987. 43-59.
23. Chandler A. Strategy and Structure. Boston, 1991. 480p.
24. Minzberg H. The structuring of organization. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N-Y., 1999. 512p.

16. Інформаційні ресурси

1. Електронне періодичне видання Harvard Business Review : веб-сайт: URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 27.05.2022).
2. Інтернет-портал для управлінців Management.com.ua : веб-сайт: URL: <http://www.management.com.ua/cm> (дата звернення: 27.05.2022).
3. Дайджест BusinessViews : веб-сайт: URL: <https://businessviews.com.ua> (дата звернення: 27.05.2022).
4. Верховна Рада України. Офіційний веб-портал. URL : <http://rada.gov.ua> (дата звернення 27.05.2022).
5. Головне управління статистики у Запорізькій області. URL : <http://www.zp.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 27.05.2022).
6. Державна Служба Статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 27.05.2022).
7. Научная электронная библиотека «Киберленинка». URL : <https://cyberleninka.ru> (дата обращения 27.05.2022).
8. Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL : <http://www.nbuv.gov.ua/portal> (дата звернення 27.05.2022).
9. Ukrstat.org. - публікація документів Державної Служби Статистики України. URL : <https://ukrstat.org> (дата звернення 27.05.2022).