

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Кафедра

МЕНЕДЖМЕНТУ

(найменування кафедри)

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ОК 28 «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»

(назва навчальної дисципліни)

Освітня програма: «Менеджмент організацій та адміністрування»

(назва освітньої програми)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

(найменування спеціальності)

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

(найменування галузі знань)

Ступінь вищої освіти: бакалавр

(назва ступеня вищої освіти)

Затверджено на засіданні кафедри

МЕНЕДЖМЕНТУ

(найменування кафедри)

Протокол № 11 від 22 червня 2021 р.

м. Запоріжжя 2021

1. Загальна інформація	
Назва дисципліни	<i>ОК 28 «Стратегічне управління» Нормативна дисципліна Цикл професійної підготовки</i>
Рівень вищої освіти	<i>Бакалавр</i>
Викладач	<i>Тесленок І. М., канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту</i>
Контактна інформація викладача	<i>(061) 7698254 кафедра менеджменту + 38(066)2293866; e-mail: teslenokiryna@gmail.com</i>
Час і місце проведення навчальної дисципліни	<i>згідно до розкладу занять: https://zp.edu.ua/rozklad-zanyat-ta-konsultaciy-19 дистанційне навчання - https://moodle.zp.edu.ua/</i>
Обсяг дисципліни	<i>Кількість годин – загальний обсяг 120 годин кредитів – 4 кредити ЕКТС розподіл годин: 30 лекцій 14 практичних 76 самотійна робота вид контролю – екзамен</i>
Консультації	<i>Згідно з графіком консультацій</i>
2. Пререквізити і постреквізити навчальної дисципліни	
<i>Пререквізити та постреквізити дисципліни «Стратегічне управління регіоном» наведено у структурно-логічній схемі.</i>	
3. Характеристика навчальної дисципліни	
<p>«Стратегічне управління» передбачає першочергове вивчення теоретичних основ: принципів, методів і прийомів якісного та кількісного обґрунтування планових показників розвитку підприємства. Важливість питань, що розглядаються навчальною дисципліною, полягає в тому, що майбутньому менеджеру для обґрунтування прийняття управлінських рішень необхідно знати методологію стратегічного управління, володіти відповідними методами розробки та реалізації стратегії організації. Результатом вивчення дисципліни є здобуття теоретичних знань щодо стратегічного управління суб'єктами господарювання, практична підготовка здобувачів вищої освіти та формування професійних компетенцій.</p> <p>Загальні компетентності:</p> <p>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.</p> <p>ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.</p> <p>ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.</p> <p>ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.</p> <p>ЗК8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.</p> <p>ЗК9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.</p> <p>ЗК10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.</p> <p>ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.</p> <p>ЗК12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).</p> <p>ЗК15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).</p> <p>Фахові компетентності:</p> <p>СК1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.</p>	

- 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.

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.

4. Мета вивчення навчальної дисципліни

Метою викладання навчальної дисципліни «Стратегічне управління» є оволодіння сучасними теоретичними основами стратегічного управління та практичними навичками прийняття стратегічних рішень у процесі управління діяльністю та розвитком підприємства на ринку.

5. Завдання вивчення дисципліни

Завданням навчальної дисципліни є:

- ознайомлення здобувачів вищої освіти із сутністю, основними поняттями і категоріями стратегічного управління; еволюцією підходів до формування та реалізації стратегій в процесі стратегічного управління підприємствами;
- розуміння змісту процесів та технологій стратегічного управління; сутності та класифікації стратегій підприємства;
- засвоєння процесу стратегічного планування;
- набуття теоретичних знань із формування стратегічних цілей, генерування стратегічних альтернатив, визначення стратегічної позиції підприємства, питань управління стратегічними змінами у підприємстві;
- набуття практичних навичок з питань оцінки внутрішнього і зовнішнього оточення, визначення стратегічних цілей, розробки стратегії, формування стратегічного плану,

організації стратегічного планування, оцінки діючої стратегії, її контролю при впровадженні, мотивування працівників в процесі реалізації стратегічних рішень.

6. Зміст 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 (позиціонування 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 багатопрофільними (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.

7. План вивчення навчальної дисципліни

№ тижня	Назва теми	Форми організації навчання	Кількість годин
1	Тема 1. Сутність стратегії та стратегічного управління.	Лекція	2
2	Тема 2. Процес стратегічного управління.	Лекція	2
2	Тема 1. Сутність стратегії та стратегічного управління. Тема 2. Процес стратегічного управління.	Практичне заняття	2
3	Тема 3. Вибір напрямку розвитку організації.	Лекція	2
4	Тема 3. Вибір напрямку розвитку організації.	Лекція	2
4	Тема 3. Вибір напрямку розвитку організації.	Практичне заняття	2
5	Тема 4. Аналіз конкурентного середовища організації.	Лекція	2
6	Тема 4. Аналіз конкурентного середовища організації.	Лекція	2

6	Тема 4. Аналіз конкурентного середовища організації.	Практичне заняття	2
7	Тема 5. Аналіз ресурсів і конкурентних можливостей організації.	Лекція	2
8 Рубіжний (модульний) контроль 1			
8	Тема 5. Аналіз ресурсів і конкурентних можливостей організації.	Лекція	2
9	Тема 6. Стратегія і конкурентна перевага.	Лекція	2
10	Тема 7. Вибір стратегії у контексті різних галузей.	Лекція	2
10	Тема 5. Аналіз ресурсів і конкурентних можливостей організації. Тема 6. Стратегія і конкурентна перевага.	Практичне заняття	2
11	Тема 7. Вибір стратегії у контексті різних галузей.	Лекція	2
12	Тема 8. Корпоративна стратегія.	Лекція	2
12	Тема 7. Вибір стратегії у контексті різних галузей.	Практичне заняття	2
13	Тема 9. Реалізація стратегії.	Лекція	2
14	Тема 10. Сучасні тенденції стратегічного управління.	Лекція	2
14	Тема 8. Корпоративна стратегія. Тема 9. Реалізація стратегії.	Практичне заняття	2
15	Тема 10. Сучасні тенденції стратегічного управління.	Лекція	2
16	Тема 10. Сучасні тенденції стратегічного управління.	Практичне заняття	2
16 Рубіжний (модульний) контроль 2			
Підсумковий контроль (залік)			
8. Самостійна робота			
Самостійна робота (СР) – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання виконуються здобувачами вищої освіти під методичним керівництвом			

викладача, але без його безпосередньої участі. СР є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом під час позааудиторної навчальної роботи здобувача вищої освіти.

Метою СР є засвоєння в повному обсязі навчальної програми та послідовне формування у здобувачів вищої освіти самостійності як риси характеру, що відіграє суттєву роль у формуванні сучасного фахівця вищої кваліфікації.

Основними формами СР є такі:

- опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу;
- вивчення окремих тем або питань, що передбачені для самостійного опрацювання;
- підготовка до практичних занять та виконання домашніх завдань;
- систематизація вивченого матеріалу курсу перед написанням модульних контрольних робіт та підготовка до різних форм поточного контролю.

Тема	Види робіт	Кількість годин
ТЕМА 1. Сутність стратегії та стратегічного управління.	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. 4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.	7
ТЕМА 2. Процес стратегічного управління.	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.	7
ТЕМА 3. Вибір напрямку розвитку організації.	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. 4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.	7
ТЕМА 4. Аналіз конкурентного середовища організації.	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання.	7

	<p>3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань.</p> <p>4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.</p>	
ТЕМА 5. Аналіз ресурсів і конкурентних можливостей організації.	<p>1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел.</p> <p>2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання.</p> <p>3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань.</p> <p>4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.</p> <p>5. Систематизація вивченого матеріалу модуля перед написанням модульної контрольної роботи.</p>	10
ТЕМА 6. Стратегія і конкурентна перевага.	<p>1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел.</p> <p>2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання.</p> <p>3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань.</p> <p>4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.</p>	7
ТЕМА 7. Вибір стратегії у контексті різних галузей.	<p>1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел.</p> <p>2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання.</p> <p>3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань.</p> <p>4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.</p>	7
ТЕМА 8. Корпоративна стратегія.	<p>1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел.</p> <p>2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання.</p> <p>3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань.</p>	7

	4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.	
ТЕМА 9. Реалізація стратегії.	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. 4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.	7
ТЕМА 10. Сучасні тенденції стратегічного управління.	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. 4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій. 5. Систематизація вивченого матеріалу модуля перед написанням модульної контрольної роботи.	10

Консультативна допомога здобувачам вищої освіти надається у таких формах:

- особиста зустріч викладача і здобувача вищої освіти за графіком консультацій (<https://zp.edu.ua/rozklad-zanyat-ta-konsultaciy-19>) - один раз на тиждень або за попередньою домовленістю;
- листування за допомогою електронної пошти *teslenokiryna@gmail.com* (у форматі 24/7 кожного дня);
- відеозустріч, аудіоспілкування або повідомлення у сервісах Viber, Telegram (за графіком консультацій викладача);
- спілкування по телефону (з 10.00 до 12.00 кожен день крім вихідних та святкових днів).

9. Система та критерії оцінювання курсу

Засоби оцінювання:

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

- екзамен;
- стандартизовані тести;
- командні проекти;
- аналітичні звіти, реферати, есе;
- розрахункові та розрахунково-графічні роботи;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- студентські презентації та виступи на наукових заходах;
- розрахункові роботи;

- інші види індивідуальних та групових завдань.

* 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.

Взаємний зв'язок конкретних засобів і критеріїв оцінювання викладено нижче.

Критерії оцінювання курсу

Згідно з Положенням про організацію освітнього процесу в Національному університеті «Запорізька політехніка»**, контрольні заходи включають в себе вхідний, поточний, рубіжний (модульний, тематичний, календарний), відстрочений, підсумковий та семестровий контроль, а також комплексні контрольні роботи та ректорські контрольні роботи.

** Положення про організацію освітнього процесу в Національному університеті «Запорізька політехніка»**/ Укладачі: В.Г. Прушківський, С.Т. Яримбаш, В.Л. Грешта, А.В. Пархоменко, С.І. Шило, О.О. Каплієнко, О.В. Коваленко, О.В. Лапкіна, П.В. Сахно, О.М. Стеценко, Н.Л. Ніколаєва, О.В. Савельєва, Л.М. Шило, О.В. Шепель, О.С. Калюжна, Є.О. Фасоль. - Запоріжжя: Навчальний відділ, Навчально-методичний відділ НУ «Запорізька політехніка». 2019. 59 с.

Система контролю знань здобувачів вищої освіти з дисципліни «Стратегічне управління» включає в себе поточний, рубіжний та підсумковий контроль. Також, за окремим наказом ректора, може проводитися ректорський контроль знань здобувачів вищої освіти.

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:

- систематичність та активність роботи на практичних заняттях;
 - виконання обов'язкових завдань самостійної роботи;
 - 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 (активність на лекційних заняттях, участь в експрес-опитуванні (тестуванні); участь у навчальній дискусії);
 - робота на практичних заняттях (активність на заняттях, доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни, усне опитування, тестування, виконання практичних завдань, участь у навчальній дискусії, обговоренні ситуаційного завдання, участь у діловій грі, 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.

Рубіжний (модульний, тематичний, календарний) 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, національною та шкалою ЄКТС.

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 КОНТРОЛЬ (протягом кожного з модулів)	Робота на лекціях: - активність на лекційних заняттях; - участь в експрес-опитуванні (тестуванні); - участь у навчальній дискусії.	Максимум 40 балів за модуль
	Робота на практичних заняттях: - активність 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: національна та ECTS»

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 повний конспект питань самостійної роботи, 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 практично повний конспект питань самостійної роботи, 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 питань самостійної роботи не повний (відсутня половина завдань). 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 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 письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності.
	5-8	Здобувач вищої освіти частково володіє навчальним

	балів	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
Практичне завдання (максимум 50 балів)	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, то екзамен виставляється за результатами оцінювання за шкалою ЄКТС відповідей (в усній або письмовій формі) на екзаменаційні питання та виконання практичного завдання. Екзаменаційні питання до заліку здобувачі вищої освіти можуть знайти в системі дистанційного навчання НУ «Запорізька політехніка»: <https://moodle.zp.edu.ua>.

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 заліку з дисципліни		100

До залікової відомості заносяться сумарні результати в балах за 100-бальною шкалою, 4-х бальною національною шкалою та за шкалою ECTS.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для екзамену
90 – 100	A	відмінно	зараховано
85-89	B	добре	
75-84	C		
70-74	D	задовільно	
60-69	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

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. Екзаменаційні 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, 4-х бальною національною шкалою та за шкалою ECTS.

10. Політика курсу

Політика відвідування аудиторних занять (особиста присутність здобувача вищої освіти на заняттях). В умовах впровадження он-лайн-освіти за наявності об'єктивних причин (наприклад, лікарняні, стажування, мобільність, індивідуальний графік, знаходження на карантині і т. інш.) та за узгодженням з викладачем, освоєння навчальної дисципліни здобувачами вищої освіти може здійснюватися самостійно, на засадах академічної доброчесності. При цьому щотижня здобувач вищої освіти має звітувати через електронну пошту або через систему дистанційного навчання Moodle про стан виконання завдань та раз на тиждень (за графіком консультацій) виходити на онлайн-консультацію.

Політика дедлайнів. Здобувач вищої освіти зобов'язаний дотримуватись крайніх термінів (дата для аудиторних видів робіт або час в системі дистанційного навчання Moodle), до яких має бути виконано певне завдання. За наявності поважних причин (відповідно до інформації, яку надано деканатом) здобувач вищої освіти має право на складання індивідуального графіку вивчення окремих тем дисципліни.

Політика академічної доброчесності. Дотримання академічної доброчесності здобувачами вищої освіти передбачає: самостійне виконання навчальних завдань, завдань поточного та підсумкового контролю, досягнення результатів навчання (для осіб з особливими освітніми потребами ця вимога застосовується з урахуванням їхніх індивідуальних потреб і можливостей); посилення на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; дотримання норм законодавства про авторське право та суміжні права; надання достовірної інформації про результати власної (наукової, творчої) діяльності, використані методики досліджень і джерела інформації; використання достовірної інформації з офіційних джерел при виконанні проектних завдань.

Політика дотримання прав та обов'язків здобувачів вищої освіти. Права і обов'язки с здобувачів вищої освіти відображено у п.7.5 Положення про організацію освітнього процесу в Національному університеті «Запорізька політехніка» (https://zp.edu.ua/uploads/dept_nm/Polozhennia_pro_organizatsiyu_osvitnoho_protseesu.pdf).

Політика конфіденційності та захисту персональних даних. Обмін персональними даними між викладачем і здобувачем вищої освіти в межах вивчення дисципліни, їх використання відбувається на основі закону України «Про захист персональних даних» (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>). Стаття 10, п. 3 «Використання персональних даних працівниками суб'єктів відносин, пов'язаних з персональними даними, повинно здійснюватися лише відповідно до їхніх професійних чи службових або трудових обов'язків. Ці працівники зобов'язані не допускати розголошення у будь-який спосіб персональних даних, які їм було довірено або які стали відомі у зв'язку з виконанням професійних чи службових або трудових обов'язків, крім випадків, передбачених законом. Таке зобов'язання чинне після припинення ними діяльності, пов'язаної з персональними даними, крім випадків, установлених законом».