

**ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ «УКРАЇНА»
Вінницький соціально-економічний інститут
Кафедра бізнесу та права**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор Вінницького соціально-
економічного інституту
Університету „Україна”

Г.В. Давиденко

„02” 09 2021 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Стратегічне управління

(шифр і назва навчальної дисципліни)

освітня програма Фінанси, банківська справа та страхування; Менеджмент

(назва освітньої програми)

освітнього рівня бакалавр / магістр

(назва освітнього рівня)

галузь знань 07 Управління та адміністрування

(шифр і назва галузі знань)

Спеціальність(ності) 072 Фінанси, банківська справа та страхування;

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності(тей))

Спеціалізація(ї)

(назва спеціалізації)

інститут, філія, факультет, коледж Вінницький соціально-економічний інститут

(назва навчально-виховного підрозділу)

Обсяг, кредитів: 150/5

Форма підсумкового контролю: іспит

Вінниця 2021 рік

Робоча програма _____ **Стратегічне управління** _____
(назва навчальної дисципліни)

для студентів за галуззю знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»; 073
«Менеджмент»

„__” _____ 2021 року – 39 с.

Розробники:

Швед Вадим Валерійович – професор кафедри бізнесу та права Вінницького соціально-економічного інституту, кандидат економічних наук, доцент
(вказати авторів, їхні посади, навчально-виховний підрозділ, кафедру, наукові ступені та вчені звання)

Викладачі:

Швед Вадим Валерійович – професор кафедри бізнесу та права Вінницького соціально-економічного інституту, кандидат економічних наук, доцент
(вказати всіх викладачів, які працюють за даною програмою, їхні посади, навчально-виховний підрозділ, кафедру, наукові ступені та вчені звання)

Робочу програму розглянуто і затверджено на засіданні кафедри бізнесу та права

Протокол від „02” вересня 2021 року № 1

Завідувач кафедри соціальної роботи _____

В.В. Давиденко
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Робочу програму погоджено з гарантом освітньо-професійної програми (керівником проектної групи) _____ Менеджмент, Фінанси, банківська справа та страхування _____
(назва освітньої програми)

„02” вересня 2019 року

Гарант освітньої (професійної/наукової) програми (керівник проектної групи) _____
(підпис) _____ (прізвище та ініціали)

Гарант освітньої (професійної/наукової) програми (керівник проектної групи) _____
(підпис) _____ (прізвище та ініціали)

Гарант освітньої (професійної/наукової) програми (керівник проектної групи) _____
(підпис) _____ (прізвище та ініціали)

ПРОЛОНГАЦІЯ РОБОЧОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ

Навчальний рік	2021/2022	2022/2023	2023/2024	20__/20__
Дата засідання кафедри / циклової комісії		01.09.2022	01.09.2023	
№ протоколу		1	1	
Підпис завідувача кафедри / голови циклової комісії				

Матеріали до курсу розміщені на сайті Інтернет-підтримки навчального процесу <http://vo.ukraine.edu.ua/> за адресою: <http://vo.ukraine.edu.ua/course/view.php?id=4169>

Робочу програму перевірено

„03” вересня 2019 року

Заступник директора
з науково-педагогічної роботи
Вінницький соціально-
економічний інститут

_____ (підпис)

С.Ю. Ілніч
(прізвище та ініціали)

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 4	Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»	Нормативна	
	Напрямок підготовки 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» 073 «Менеджмент»		
Модулів – 2	Спеціальність: «Фінанси, банківська справа та страхування» «Менеджмент» Освітній ступінь: бакалавр магістр	Рік підготовки	
Змістових модулів – 2		4 -й / 1-й	4 -й / 1-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання _____ (назва)		Семестр	
Загальна кількість годин – 120		1 -й	1 -й
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 3 самостійної роботи студента – 5		Лекції	
		20 год.	4 год.
		Практичні, семінарські	
		20 год.	4 год.
		Лабораторні	
		- год.	- год.
	Самостійна робота		
	80 год.	112 год.	
	Індивідуальні завдання:		
- год.			
Вид контролю:			
екз.	екз.		

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

для денної форми навчання – 42 % аудиторних занять, 58 % самостійної роботи;

для заочної форми навчання – 5 % аудиторних занять, 95 % самостійної роботи.

1. Мета та завдання навчальної дисципліни

1.1. Мета вивчення дисципліни є формування у майбутніх менеджерів та фінансистів знань з питань стратегічного менеджменту підприємства, оволодіння ними інструментарієм, методикою розроблення стратегій розвитку підприємства та набуття практичних вмінь і навичок щодо використання концепції стратегічного управління в діяльності підприємства.

1.2 Завданням вивчення дисципліни „Стратегічне управління” є теоретична підготовка студентів з питань:

- сутності основних понять і категорій стратегічного управління;
- еволюції стратегічного управління;
- змісту процесів та технології стратегічного управління;
- принципів та функцій стратегічного управління;
- сутності та класифікації стратегій підприємства;
- процесу стратегічного планування;
- формування стратегічних цілей;
- генерування стратегічних альтернатив;
- визначення стратегічної позиції підприємства;
- формування стратегічного потенціалу;
- управління стратегічними змінами у

підприємстві; а також практична підготовка та уміння з питань:

- оцінки зовнішнього оточення;
- організація стратегічного планування;
- визначення стратегічних цілей;
- розробки стратегії;
- формування стратегічного плану;
- проведення стратегічної сегментації;
- оцінки діючої стратегії;
- оцінки конкурентоспроможності потенціалу;
- визначення конкурентного статусу підприємства;
- оцінки стратегічної позиції;
- складання програми стратегічних змін.

3. РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ ЗА ДИСЦИПЛІНОЮ, ВІДПОВІДНІСТЬ ПРОГРАМНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ КОМПОНЕНТАМ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ

знати:

1. базові поняття та інструментарій стратегічного управління;
2. методичні підходи щодо формування стратегій;
3. основні переваги стратегічного управління.

вміти:

4. застосовувати теоретичні знання в практичній діяльності;
5. формулювати стратегічні цілі та визначати пріоритети розвитку регіонів і територіальних громад;
6. аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище різних об'єктів управління;
7. організовувати процес стратегічного управління та реалізації стратегічних планів на різних рівнях.

володіти:

8. навичками використання методології стратегічної діяльності;
9. методами аналізування та визначення пріоритетів та стратегічних цілей для розвитку об'єкта управління.

Рядок дисципліни в «Матриці відповідності загальних програмних компетентностей компонентам освітньої програми»

	ЗК 5	ЗК 7	ЗК 10	ЗК 12	ЗК 13	ЗК 14	ЗК 15
ОК 2.2	+	+	+	+	+	+	+

Рядок дисципліни в «Матриці відповідності спеціальних (фахових) програмних компетентностей компонентам освітньої програми»

	ФК 8	ФК 9	ФК 12	ФК 14
ОК 2.2	+	+	+	+

Рядок дисципліни в «Матриці забезпечення програмних результатів навчання (ПРН) відповідними компонентами освітньої програми»

	ПРН 3	ПРН 4	ПРН 5	ПРН 7	ПРН 8
ОК 2.2	+	+	+	+	+

4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

4.1. Анотація дисципліни

Тема 1. Стратегічне управління: сутність та особливості

Концепція стратегічного управління: сутність, елементи, механізм здійснення. Необхідність переходу підприємств до стратегічного управління як реакція на зміни навколишнього середовища. Типи існуючих підходів до стратегічного управління та їх критичний аналіз («управління за допомогою вибору стратегічних позицій», «управління за ранжируванням стратегічних завдань», «управління за слабкими сигналами», «управління за умов стратегічних несподіванок», «управління стратегічними можливостями», «управління в реальному масштабі часу»).

Елементи стратегічного управління, які застосовуються на підприємствах України.

Основні складові системи стратегічного управління. Еволюція стратегічного управління.

Тема 2. Моделі стратегічного управління

Сучасні парадигми стратегічного управління. Сутність категорії «стратегічне мислення». Роль стратегічного мислення у формуванні стратегічного рівня підприємства. Визначення стратегічного рівня підприємства. Характеристики стратегічно орієнтованого підприємства. Принципи стратегічної діяльності на підприємстві.

Характеристика та види систем управління в умовах ринку. Реалізація концепції стратегічного управління організацією в контексті еволюції системи загальнофірмового управління.

Застосування моделей стратегічного управління на Україні: проблеми та перспективи. Порівняння вітчизняного досвіду використання підходів стратегічного управління із досвідом світової практики.

Тема 3. Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір стратегічних позицій

Сутність і основні характеристики середовища організації (зовнішнє, проміжне та внутрішнє).

Необхідність аналізу зовнішнього середовища як умова функціонування підприємства. Неконтрольовані фактори (політичні, економічні, соціальні та інші) й адаптація підприємства до них. Моделі зовнішнього середовища.

Модель «галузевої конкуренції» М. Портера. Характеристика основних елементів проміжного середовища підприємства: споживачі, конкуренти, постачальники, товари-замінники, організації-регулятори, профспілки та ін. Методи дослідження елементів проміжного середовища та стратегії впливу на них. Політика подолання бар'єрів.

Техніко-технологічні та соціокультурні моделі внутрішнього середовища організації. Контрольовані фактори середовища організації. Поняття «потенціалу підприємства» (ресурсний, цільовий і функціонально-структурний підходи до оцінки потенціалу). Методи та показники, що використовуються для аналізу внутрішнього середовища підприємства. Стратегії формування внутрішнього середовища організації.

Політичний, економічний, науково-технічний, екологічний та соціальний стан України. Загрози й можливості, які існують для українських і зарубіжних підприємств. Стан виробництва в Україні. Необхідність розробки антикризової стратегії.

Тема 4. Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством

Умови переходу від довгострокового до стратегічного планування. Концепція комплексного розвитку підприємства. Спільні риси й відмінності довгострокового та стратегічного планування. Фундаментальні елементи стратегічного планування: місія бізнесу, вивчення зовнішнього середовища та критичний аналіз внутрішніх умов функціонування; горизонт стратегічного планування; формулювання стратегій та розробка програм їх виконання; розподіл ресурсів між програмами і в часі; бюджетування та фінансовий контроль у стратегічному плануванні; система сприяння стратегічному плануванню. Методи розробки стратегій підприємства (підходи Ск. Сінка, Г-Мінцберга). Основні передумови, що потребували переходу до стратегічного планування. Цілі стратегічного планування. Етапи стратегічного планування. Принципи стратегічного планування. Горизонт стратегічного планування.

Тема 5. Вибір стратегії та складання стратегічного плану

Поняття стратегії. Множинність категорії «стратегія»: філософські, процесуальні, структурні, технологічні, поведінкові, результативні аспекти. Визначення стратегії різними авторами (І. Ансофф, А. Євенко, Б. Карлоф, А. Хакс, Дж. Томпсон та інші). Фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії. Ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії.

Класифікація загальних стратегій (зростання, стабілізація, скорочення) та способів їх реалізації. Характеристика загальноконкурентних стратегій (лідировання щодо зниження витрат (цін),

диференціація, фокусування). Поєднання загальних та загально-конкурентних стратегій. Зміна змісту стратегій залежно від позицій підприємств у галузі.

Необхідність існування планових документів різного типу. Характерні риси стратегічного плану. Стратегічний план як інструмент реалізації стратегій різного типу. Структура стратегічного плану. Резервні плани. Показники стратегічного плану. Стратегічний контроль в процесі реалізації стратегії.

Тема 6. Управління стратегічним потенціалом підприємства

Стратегічний потенціал підприємства, елементи стратегічного потенціалу підприємства, ресурси, орієнтири, конкурентоздатність потенціалу, конкурентний статус підприємства, оцінювання конкурентоздатності підприємства, рівні конкурентоздатності потенціалу, загальна оцінка стратегічного потенціалу. Послідовність управлінських кроків у процесі проведення аналізу і прийняття рішень щодо стратегії потенціалу підприємства.

Тема 7. Організація стратегічного управління на підприємстві

Особливості системи стратегічного управління побудови на підприємствах з різними формами власності, галузевої належності, різних за масштабами виробництва, типами вибраних стратегій і т. п. Визначення організаційної структури управління. Взаємозв'язок категорій «стратегія-структура», ОСУ як інструмент виконання стратегій. Підходи І. Ансоффа, Г. Саймона, Г. Мінцберга і А. Чандлера до визначення ролі ОСУ в стратегічному управлінні. Перехід від «традиційних» до стратегічних ОСУ, їх порівняльна характеристика. Особливості реакцій ОСУ різних типів. Формування стратегічної поведінки і команди підтримки стратегічних змін. Керівництво процесами стратегічних змін. Служба стратегічного розвитку підприємства. Критичний аналіз методів управління змінами (примушування, адаптація, криза, «управління опором»). Різні варіанти проведення змін у системі «стратегія—структура—поведінка», їх переваги та недоліки. Характеристики лідера-стратега та його роль у впровадженні стратегій на підприємстві.

ПЕРЕДРЕКВІЗИТИ:

Методологічною основою для вивчення дисципліни є базові знання з дисциплін: «Менеджмент», «Теорія організацій», «Логістика», «Економіка підприємства».

ПОСТРЕКВІЗИТИ:

Продовжують вивчення даного предмету наступні дисципліни: «Управління інноваціями», «Управління персоналом», «Адміністративний менеджмент».

4.2. Структура навчальної дисципліни

4.2.1. Тематичний план

Тематичний план

Назви змістових модулів і тем	Розподіл годин між видами робіт														Форми та методи контролю знань
	денна форма							заочна форма							
	Усього	аудиторна					с.р.	Усього	аудиторна					с.р.	
		у тому числі							у тому числі						
л		сем	пр	лаб	інд	л			сем	пр	лаб	інд			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Модуль 1															
Змістовий модуль 1.															
Тема 1. Стратегічне управління: сутність та особливості	16	2		2			12	18	2					16	АР: контрольна робота СР: письмове завдання для самостійного опрацювання ІР: реферат
Тема 2. Моделі стратегічного управління	16	2		2			12	18			2			16	АР: контрольна робота СР: письмове завдання для самостійного опрацювання ІР: реферат
Тема 3. Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір стратегічних позицій	16	2		2			12	18	2					16	АР: контрольна робота СР: письмове завдання для самостійного

														опрацювання ІР: реферат	
Тема 4. Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством	18	4		4			10	16						16	АР:контрольна робота СР:письмове завдання для самостійного опрацювання ІР: реферат
Модульний контроль															
Разом за змістовим модулем 1	66	10		10			46	70	4				2	64	
Модуль 2															
Змістовний модуль 2															
Тема 5. Вибір стратегії та складання стратегічного плану	16	2		2			12	16						16	АР:контрольна робота СР:письмове завдання для самостійного опрацювання ІР: реферат

Тема 6. Управління стратегічним потенціалом підприємства	20	4		4			12	18			2			16	АР: контрольна робота СР: письмове завдання для самостійного опрацювання ІР: реферат
Тема 7. Організація стратегічного управління на підприємстві	18	4		4			10	16						16	АР: контрольна робота СР: письмове завдання для самостійного опрацювання ІР: реферат
Модульний контроль															
Разом за змістовим модулем 2	54	10		10			34	50			2			48	
Усього годин	120	20		20			80	120	4		4			112	
ІНДЗ				-	-						-	-	-		ІНДЗ:
Усього годин	120	20		20			80	120	4		4			112	

1. Слід зазначати також теми, винесені на самостійне вивчення. 2. АР – аудиторна робота, СР – самостійна робота, ІНДЗ – індивідуальне завдання. 3. Можуть застосовуватися такі форми і методи контролю знань, як опитування, письмове завдання для самостійного опрацювання, реферат, співбесіда, огляд додаткової літератури, підготовка та проведення презентації, складання кросворду за основними термінами теми, контрольна робота, письмове тестування, експрес-тестування, комп'ютерне тестування тощо.

4.3. Форми організації занять

4.3.1. Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	—	—

4.3.2 Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Стратегічне управління: суть та особливості	2
2	Моделі стратегічного управління	2
3	Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір стратегічних позицій	2
4	Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством	4
5	Вибір стратегії та складання стратегічного плану	2
6	Управління стратегічним потенціалом підприємства	4
7	Організація стратегічного управління на підприємстві	4

4.3.3. Теми лабораторних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	—	—

4.3.4. Індивідуальні завдання

1. Пошук та складання списку додаткової літератури з теми „Теоретичні та організаційні основи стратегічного управління”.

2. Підготовка та проведення презентації на тему „Система забезпечення стратегічного управління”.

3. Складання плану проведення практичного заняття на обрану тему.

4. Підготовка та проведення презентації на тему „Моделі стратегічного управління”.

5. Пошук та складання списку додаткової літератури з теми „ Моделі стратегічного управління”.

6. Підготовка та проведення презентації на тему „ Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір стратегічних позицій ”.

7. Підготовка та проведення презентації на тему „ Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством ”.

8. Підготовка та проведення презентації на тему „ Вибір стратегії та складання стратегічного плану ”.

9. Підготовка та проведення презентації на тему „ Управління стратегічним потенціалом підприємства ”.

10. Підготовка та проведення презентації на тему „ Організація стратегічного управління на підприємстві ”.

4.3.5. Індивідуальна навчально-дослідна робота (навчальний проект)

Індивідуальна навчально-дослідна робота (ІНДР) є видом позааудиторної індивідуальної діяльності студента, результати якої використовуються у процесі вивчення програмового матеріалу навчальної дисципліни. Завершується виконання студентами ІНДР прилюдним захистом навчального проекту.

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ) з курсу – це вид науково-дослідної роботи студента, яка містить результати дослідницького пошуку, відображає певний рівень його навчальної компетентності.

Мета ІНДЗ: самостійне вивчення частини програмового матеріалу, систематизація, узагальнення, закріплення та практичне застосування знань із навчального курсу, удосконалення навичок самостійної навчально-пізнавальної діяльності.

Зміст ІНДЗ: завершена теоретична або практична робота у межах навчальної програми курсу, яка виконується на основі знань, умінь та навичок, отриманих під час лекційних, семінарських, практичних та лабораторних занять і охоплює декілька тем або весь зміст навчального курсу.

Види ІНДЗ, вимоги до них та оцінювання:

- складання ситуаційних завдань із різних тем курсу (**4 бали**);
- огляд літератури з конкретної тематики (**4 бали**);
- анотація прочитаної додаткової літератури з курсу, бібліографічний опис, тематичні розвідки (**4 бали**);
- Підготовка наукової статті з будь-якої теми курсу (**10 балів**);
- Участь у науковій студентській конференції (**4 бали**);
- дослідження різноманітних питань з тематики дисципліни у вигляді есе (**4 бали**);
- дослідження з тематики дисципліни у вигляді реферату (охоплює весь зміст навчального курсу) – **14 балів**.

Орієнтовна структура ІНДЗ – дослідження у вигляді реферату: вступ, основна частина, висновки, додатки (якщо вони є), список використаних джерел.

**Критерії оцінювання ІНДЗ
(дослідження у вигляді реферату)**

№ з/п	Критерії оцінювання роботи	Максимальна кількість балів за кожним критерієм
1.	Обґрунтування актуальності, формулювання мети, завдань та визначення методів дослідження	1 бал
2.	Складання плану реферату	1 бал
3.	Критичний аналіз суті та змісту першоджерел. Виклад фактів, ідей, результатів досліджень у логічній послідовності. Аналіз сучасного стану дослідження проблеми, розгляд тенденцій подальшого розвитку даного питання	1 бал
4.	Дотримання правил реферування наукових публікацій	1 бал
5.	Доказовість висновків, обґрунтованість власної позиції, пропозиції щодо розв'язання проблеми, визначення перспектив дослідження	1 бал
6.	Дотримання вимог щодо технічного оформлення структурних елементів роботи (титкульний аркуш, план, вступ, основна частина, висновки, додатки (якщо вони є), список використаних джерел, посилання	1 бал
Разом		6 балів

Оцінка за ІНДЗ у вигляді реферату: шкала оцінювання національна та ECTS

Оцінка за 100-бальною системою		Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
10 – 14	відмінно	5	A	відмінно
7 – 9	добре	4	BC	добре
5 – 6	задовільно	3	DE	задовільно
0 – 4	незадовільно	2	FX	незадовільно з можливістю повторного виконання

5. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

5.1. Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності

1. За джерелом інформації:

- *словесні*: лекція (традиційна, проблемна тощо) із застосуванням комп'ютерних інформаційних технологій (презентація PowerPoint), семінари, пояснення, розповідь, бесіда;
- *наочні*: спостереження, ілюстрація, демонстрація;
- *практичні*: вправи.

2. *За логікою передачі і сприйняття навчальної інформації*: індуктивні, дедуктивні, аналітичні, синтетичні.

3. *За ступенем самостійності мислення*: репродуктивні, пошукові, дослідницькі.

4. *За ступенем керування навчальною діяльністю*: під керівництвом викладача; самостійна робота студентів із книгою; виконання індивідуальних навчальних проектів.

Методи викладання навчального матеріалу визначаються викладачем в залежності від виду занять, змісту теми, цілей і завдань, можливостей студентів та часом, відведеним для вивчення теми.

В ході лекцій використовуються наступні методи:

- пояснювально-ілюстративна лекція включає усний виклад навчального матеріалу з ілюстрацією таблиць, слайдів, роздаткового матеріалу, з використанням ТЗН.

- лекція з елементами бесіди, яка включає усний виклад навчального матеріалу, великого за обсягом, складного за логічною побудовою у якому застосовується питально-відповідальний метод навчання з використанням ілюстративного матеріалу.

- проблемна лекція спрямована на розвиток логічного мислення студентів, коли при читанні лекції перед студентами формулюється проблема для самостійного осмислення того, що далі розкривається викладачем; у ході лекції студентам може видаватися надрукований роздавальний матеріал або здійснюватися показ таблиць, слайдів, які допомагають студентам у вирішенні поставленої проблеми.

В ході семінарських занять застосовуються наступні методи:

- семінарське заняття організовується у формі доповідей і обговорень. Увага студентів зосереджена висвітленні матеріалу з наданням інформації про нові наукові розробки.

- репродуктивний метод застосовується при проведенні підсумкового семінару з змістового модуля з використанням тестового контролю у ІКЦ.

5.2. Методи стимулювання інтересу до навчання і мотивації навчально-пізнавальної діяльності:

Методи стимулювання інтересу до навчання: навчальні дискусії; створення ситуації пізнавальної новизни; створення ситуацій зацікавленості (метод цікавих аналогій тощо).

Під час викладання навчальної дисципліни „Стратегічне управління” застосовуються наступні методи стимулювання і мотивації навчально-пізнавальної діяльності студентів:

1. Метод створення ситуації новизни навчального матеріалу – надання нових фактів та самостійний їх пошук створює відчуття збагачення знаннями спонукає студентів до самовдосконалення.

2 Метод опори на життєвий досвід студентів – використання викладачем у навчальному процесі життєвого досвіду студентів – фактів, явищ, які вони спостерігали в житті, або в яких самі брали участь.

3.Метод емоційно-морального стимулювання – включення у зміст навчання моральних ситуацій прикладів з життя.

4.Метод зацікавлення – реалізується за допомогою цікавих прикладів, парадоксальних фактів (цікаві аналогії, проблемні запитання, досліди).

5.Метод емоційного сплеску та заохочення – підтримка, підбадьорювання, заохочення; педагог має демонструвати своє прагнення допомогти студенту, бути впевненим у його силах та здібностях.

6.Метод пізнавальних ігор:

-*ділова гра* – діалог на професійному рівні, в якому відбуваються зіткнення різних думок, пропозицій, і взаємна критика гіпотез. Їх обґрунтування, що призводить до появи нових знань і уявлень;

-*рольова гра* – імпровізоване розігрування заданої ситуації;

- *інтерактивна гра* – метод навчання, заснований на досвіді, отриманому в результаті спеціально організованої соціальної взаємодії учасників з метою зміни індивідуальної моделі поведінки;

- *симуляція* – метод навчання, який моделює обмежені в часі, конкретні життєві ситуації, результат яких залежить від поведінки учасників процесу взаємодії.

5.3. Інклюзивні методи навчання

1. Методи формування свідомості: бесіда, диспут, лекція, приклад, пояснення, переконання.

2. Метод організації діяльності та формування суспільної поведінки особистості: вправи, привчання, виховні ситуації, приклад.

3. Методи мотивації та стимулювання: вимога, громадська думка. Неприпустимо застосовувати в інклюзивному вихованні методи емоційного стимулювання – змагання, заохочення, переконання.

4. Метод самовиховання: самопізнання, самооцінювання, саморегуляція.

5. Методи соціально-психологічної допомоги: психологічне консультування, аутотренінг, стимуляційні ігри.

6. Спеціальні методи: патронат, супровід, тренінг, медіація.

7. Спеціальні методи педагогічної корекції, які варто використовувати для цілеспрямованого виправлення поведінки або інших порушень, викликаних спільною причиною. До спеціальних методів корекційної роботи належать: суб'єктивно-прагматичний метод, метод заміщення, метод „вибуху”, метод природних наслідків і трудовий метод.

6. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Навчальна дисципліна „Стратегічне управління” оцінюється за модульно-рейтинговою системою. Вона складається з 2 модулів.

Результати навчальної діяльності студентів оцінюються за 100 бальною шкалою в кожному семестрі окремо.

За результатами поточного, модульного та семестрового контролів виставляється підсумкова оцінка за 100-бальною шкалою, національною шкалою та шкалою ECTS.

Модульний контроль: кількість балів, які необхідні для отримання відповідної оцінки за кожен змістовий модуль упродовж семестру.

Семестровий (підсумковий) контроль: виставлення семестрової оцінки студентам, які опрацювали теоретичні теми, практично засвоїли їх і мають позитивні результати, набрали необхідну кількість балів.

Загальні критерії оцінювання успішності студентів, які отримали за 4-бальною шкалою оцінки „відмінно”, „добре”, „задовільно”, „незадовільно”, подано в таблиці нижче.

Кожний модуль включає бали за поточну роботу студента на семінарських, практичних, лабораторних заняттях, виконання самостійної роботи, індивідуальну роботу, модульну контрольну роботу.

Виконання модульних контрольних робіт здійснюється в режимі комп'ютерної діагностики або з використанням роздрукованих завдань.

Реферативні дослідження та есе, які виконує студент за визначеною тематикою, обговорюються та захищаються на практичних заняттях.

Модульний контроль знань студентів здійснюється після завершення вивчення навчального матеріалу модуля.

Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів навчання з дисципліни можуть бути:

- стандартизовані тести;
- наскрізні проекти;
- командні проекти;
- аналітичні звіти, реферати, есе;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- студентські презентації та виступи на наукових заходах;
- розрахункові роботи;
- завдання на лабораторному обладнанні, тренажерах, реальних об'єктах тощо;
- інші види індивідуальних та групових завдань.

6.1. Загальні критерії оцінювання навчальних досягнень студентів

Оцінка	Критерії оцінювання
„відмінно”	Ставиться за повні та міцні знання матеріалу в заданому обсязі, вміння вільно виконувати практичні завдання, передбачені навчальною програмою; за знання основної та додаткової літератури; за вияв креативності в розумінні і творчому використанні набутих знань та умінь.
„добре”	Ставиться за вияв студентом повних, систематичних знань із дисципліни, успішне виконання практичних завдань, засвоєння основної та додаткової літератури, здатність до самостійного поповнення та оновлення знань. Але у відповіді студента наявні незначні помилки.
„задовільно”	Ставиться за вияв знання основного навчального матеріалу в обсязі, достатньому для подальшого навчання і майбутньої фахової діяльності, поверхову обізнаність із основною і додатковою літературою, передбаченою навчальною програмою. Можливі суттєві помилки у виконанні практичних завдань, але студент спроможний усунути їх із допомогою викладача.
„незадовільно”	Виставляється студентові, відповідь якого під час відтворення основного програмового матеріалу поверхова, фрагментарна, що зумовлюється початковими уявленнями про предмет вивчення. Таким чином, оцінка «незадовільно» ставиться студентові, який неспроможний до навчання чи виконання фахової діяльності після закінчення закладу вищої освіти без повторного навчання за програмою відповідної дисципліни.

6.2. Система оцінювання роботи студентів упродовж семестру

Вид діяльності студента	Максимальна кількість балів за одиницю	Модуль 1		Модуль 2	
		кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів
I. Обов'язкові					
1.1. Відвідування лекцій	0,5	2	2	2	2
1.2. Робота на семінарському і практичному занятті	1,5	6	6	6	6
1.3. Лабораторна робота (в тому числі допуск, виконання, захист)	—	—	—	—	—
1.4. Виконання завдань для самостійної роботи	2	12	12	16	16
1.5. Виконання модульної роботи	5	5	5	5	5
Разом			27		29
Максимальна кількість балів за обов'язкові види роботи: 66					
II. Вибіркові					
Виконання завдань для самостійного опрацювання (за вибором студента не більше 14 балів)					
2.1. Складання ситуаційних завдань із різних тем курсу	4			4	4
2.2. Огляд літератури з конкретної тематики	4			4	4
2.3. Анотація прочитаної додаткової літератури з курсу, бібліографічний опис, тематичні розвідки	4			4	4
2.4. Підготовка наукової статті з будь-якої теми курсу	10			10	10
2.5. Участь у науковій студентській конференції	4			4	4
2.6. Дослідження різноманітних питань з тематики дисципліни у вигляді есе	4			4	4
2.7. Виконання індивідуальних завдань (ІНДЗ)	14			14	14
Разом					14
Максимальна кількість балів за вибіркові види роботи: 14					
Всього балів за теоретичний і практичний курс: 80					

Кількість балів за роботу з теоретичним матеріалом, на практичних заняттях, під час виконання самостійної та індивідуальної навчально-дослідної роботи залежить від дотримання таких вимог:

- своєчасність виконання навчальних завдань;
- повний обсяг їх виконання;
- якість виконання навчальних завдань;
- самостійність виконання;
- творчий підхід у виконанні завдань;
- ініціативність у навчальній діяльності.

6.3. Оцінка за теоретичний і практичний курс: шкала оцінювання

національна та ECTS

Оцінка за 80-бальною системою		Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
74 – 80 та більше	<i>відмінно</i>	5	A	<i>відмінно</i>
55 – 73	<i>добре</i>	4	BC	<i>добре</i>
46 – 54	<i>задовільно</i>	3	DE	<i>задовільно</i>
31 – 45	<i>незадовільно</i>	2	FX	<i>незадовільно з можливістю повторного складання</i>
1 – 30		2	F	<i>незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни</i>

6.4. Оцінка за залік: шкала оцінювання національна та ECTS

Оцінка за 20-бальною системою		Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
18 – 20 та більше	<i>відмінно</i>	5	A	<i>відмінно</i>
11 – 17	<i>добре</i>	4	BC	<i>добре</i>
8 – 10	<i>задовільно</i>	3	DE	<i>задовільно</i>
5 – 7	<i>незадовільно</i>	2	FX	<i>незадовільно з можливістю повторного складання</i>
1 – 4		2	F	<i>незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни</i>

6.5. Загальна оцінка з дисципліни: шкала оцінювання національна та ECTS

Оцінка за 100-бальною системою		Оцінка за національною шкалою		Оцінка за шкалою ECTS	
		екзамен	залік		
90 – 100	<i>відмінно</i>	5	<i>зараховано</i>	A	<i>відмінно</i>
82 – 89	<i>добре</i>	4		B	<i>добре (дуже добре)</i>
75 – 81	<i>добре</i>	4		C	<i>добре</i>
64 – 74	<i>задовільно</i>	3		D	<i>задовільно</i>
60 – 63	<i>задовільно</i>	3		E	<i>задовільно (достатньо)</i>
35 – 59	<i>незадовільно</i>	2	<i>не зараховано</i>	FX	<i>незадовільно з можливістю повторного складання</i>
1 – 34	<i>незадовільно</i>	2		F	<i>незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни</i>

6.6. Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне тестування та самостійна робота															Залік	Сума
Змістовий модуль 1							Змістовий модуль 2									
T1	T2	T3	T4	T5	T6	МК 1	T7	T8	T9	T10	T11	T12	МК 2	ІНДЗ	не більше 20	не більше 100
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	6		

T1, T2 ... T12 – теми змістових модулів.

МК – модульний контроль

6.7. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ІСПИТУ

1. Сутність концепції стратегічного управління підприємством.
2. Як гранично відображений процес реалізації стратегічного управління підприємством?
3. Що відносять до передумов формування системи стратегічного управління?
4. Специфічні особливості стратегічного управління.
5. Еволюція стратегічного управління.
6. Сучасні парадигми стратегічного управління.
7. Мінливе ринкове середовище і передбачення майбутнього.
8. Пояснити структуру схеми управління на основі контролю.
9. Сутність і характеристика управління на базі екстраполяції.
10. Алгоритм управління на основі ранжування стратегічних завдань.
11. Управління в умовах стратегічних несподіванок.
12. В чому сутність управління за слабкими сигналами?
13. На чому ґрунтується управління шляхом ранжування стратегічних задач?
14. Еволюція систем загально фірмового управління і характеристики цих систем.
15. Склад внутрішнього середовища підприємства.
16. Що означає аналіз середовища підприємства?
17. Сутність критичних точок організаційного середовища?
18. Джерела інформації про організаційне середовище підприємства.
19. Основні можливі типи зовнішнього середовища.
20. За якими показниками проводять аналіз галузі?
21. Стратегічні групи конкурентів і позиційні карти.
22. Управлінський аналіз і його методи.
23. Обстеження сильних і слабких сторін підприємства
24. Побудова матриці SWOT- аналізу.

25. Стратегічні зони господарювання: поняття, характеристика, сегментація ринку.
26. Стратегічні одиниці бізнесу (СОБ) і оцінка їх конкурентоспроможності.
27. Поняття зони стратегічних ресурсів (ЗСГ).
28. Оцінювання привабливості СЗГ: схема процесу оцінки.
29. Алгоритм управління розробкою „стратегічного набору”.
30. Стратегії для отримання конкурентних переваг: лідерства у втратах, диференціації, фокусування, упередження, синергізму.
31. Сутність і характеристика стратегії синергізму.
31. Принципи стратегічного планування.
32. Структура процесу планування в економічній організації.
33. Характеристика етапу цілевизначення.
34. Місія організації і її зміст.
35. Ключові простори, в рамках яких організація визначає свої цілі.
36. Система стратегічних планів підприємства і її складові.
37. В яких сферах знаходить своє відбиття стратегічний план?
38. Відмітні риси стратегії.
39. Рівні стратегії в системі стратегічного управління.
40. Класифікаційні ознаки та класифікації стратегій підприємства.
41. Етапи загальної процедури формування стратегії підприємства.
42. Як обґрунтувати стратегічні потреби підприємства?
43. Етапи вибору стратегії підприємства та оцінювання факторів, які впливають на вибір стратегії.
44. Вибір стратегії для організацій, які можна віднести до малого бізнесу.
45. Вибір стратегій для організацій, які можна віднести до середнього бізнесу.
46. Процес формування стратегії підприємства. Три етапи.
47. Функціональні стратегії. Типи та загальна характеристика.
48. Аналіз стратегічних альтернатив: модель „продукт-ринок”, портфельні моделі аналізу стратегії (матриця БКГ, матриця „Мак-Кінзі”).
49. Стратегічний план, його структура і характеристика розділів.
50. Стратегічний контроль в процесі реалізації стратегії.
51. Оцінка ефективності діючих стратегій підприємства.
52. Стратегічний потенціал підприємства та особливості управління ним.
53. Схема процесу управління стратегічним потенціалом підприємства.
54. Конкурентний статус підприємства.
55. Перерахувати і охарактеризувати базові зміни, які необхідно виконати для реалізації стратегії.
56. Відповідальність управлінської структури обраній стратегії.
57. Поняття корпоративної культури.
58. Служба стратегічного розвитку підприємства: призначення та задачі.

**СТРУКТУРА БІЛЕТУ ДО ЗАЛІКУ
(за формою)**

**Відкритий міжнародний університет розвитку людини „Україна”
Вінницький соціально-економічний інститут
Кафедра бізнесу та права**

Освітній ступінь: бакалавр

Усі спеціальності: 073 «Менеджмент»

Семестр: I

Навчальна дисципліна: Фінансовий менеджмент

БІЛЕТ № 1

Теоретичні питання

1. Концепція стратегічного управління підприємством.
2. Стратегія підприємства як навчальна дисципліна і як галузь науки.

Задача.

Для Вашого підприємства (підприємства, на якому Ви проходили практику), аналізуючи фактори макросередовища, що мають вплив на життєдіяльність підприємства, відобразіть можливі варіанти рішень (реакцій) Вашого підприємства на прояв даних факторів. Дайте загальну характеристику Вашого підприємства. Складіть таблицю за формою.

Ситуація.

Проаналізувати та оцінити фактори макросередовища, які мають або можуть мати вплив на Ваше підприємство або на якому Ви проходили практику. Результати аналізу факторів та їх оцінку відобразити в таблиці. Але спочатку дайте загальну характеристику підприємству.

**Затверджено на засіданні кафедри бізнесу та права
Протокол №1 від „30” серпня 2019 року.**

Завідувач кафедри

(підпис)

В.В. Давиденко

Екзаменатор

(підпис)

В.В. Швед

7. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

1. Навчальний посібник з дисципліни
2. Методичні розробки до практичних занять.
3. Методичні розробки до виконання самостійної роботи студентів.
4. Орієнтовна тематика реферативних досліджень.
5. Збірник тестових завдань з дисципліни.
6. Ілюстративні матеріали.
7. Питання до модульного контролю.
8. Питання до заліку.

7.1. Навчально-методичні аудіо- і відеоматеріали, у т.ч. для студентів з інвалідністю

1. Що таке міжнародний бізнес. Вступ до міжнародного менеджменту URL : <https://ppt-online.org/77945/> (дата звернення 27.08.2019)

Для інклюзивного навчання:

- методики диференційованого підходу до процесу навчання й оцінювання знань, умінь і здібностей студентів з інвалідністю;
- дистанційні програми навчання для студентів із проблемами слуху і порушеннями опорно-рухового апарату.
- спеціалізовані комп'ютерні програми для навчання осіб з інвалідністю;
- забезпечення осіб із проблемами зору спеціальною літературою: книгами, підручниками, навчальними посібниками, журналами, надрукованими шрифтом Брайля та укрупненим шрифтом, і звуковими комп'ютерними програмами;
- наявність аудіовізуальних засобів навчання, спеціальної навчально-методичної літератури в електронному, друкованому, аудіовізуальному форматах для осіб з інвалідністю;
- дидактичні матеріали та засоби навчання осіб з інвалідністю для дистанційної та відкритої форм навчання.

7.2. Глосарій (термінологічний словник)

Аналіз “стратегічного рівня” підприємства — це аналіз, у якому внутрішні характеристики трактуються у порівнянні з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих підприємств конкурентів.

Альтернативні плани — заздалегідь спрогнозовані, кількісно визначені варіанти розвитку подій та розроблені для кожного з варіантів системи заходів, які має запровадити підприємство для досягнення своїх цілей у тих випадках, коли діючі плани вже неможливо виконати (змінюються параметри макро та мікро систем, виникла криза тощо) або вони втратили свою актуальність.

База стратегічних даних (БСД) — стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, які належать до зовнішнього середовища підприємства; вона (база) використовується для оцінки потокового становища, прогнозів виявлення тенденцій у майбутньому та прийняття стратегічних рішень.

“Бар’єри виходу” — перелік факторів, які стримують перехід підприємств до іншої галузі навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що підприємство починає працювати “на межі рентабельності”, ледве покриваючи власні витрати.

“Бар’єри входу” — перелік факторів, які протидіють прийняттю рішень щодо репрофілювання діючого підприємства певної галузі й входження його до досліджуваної галузі навіть тоді, коли рентабельність цієї нової для підприємства галузі перевищує нинішню.

“Бачення” — точка зору вищого керівництва підприємства щодо того, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин.

Бюджет — потоковий план діяльності, де визначено майбутні витрати та джерела їхнього покриття, а також відображено стосунки з фінансовими, кредитними та іншими зовнішніми організаціями та економічні відносини всередині підприємства.

Вертикальна інтеграція — стратегія інтеграції підприємства з іншими організаційними формуваннями (“вперед” — зі споживачами або системою розподілу кінцевої продукції підприємства; “назад” — з постачальниками; “горизонтальна” — з партнерами, яких не можна віднести до двох попередніх випадків); полягає у виборі системи рішень щодо необхідності та щільності зв’язків (див. “квазіінтеграція”, “контрактна інтеграція” і т.ін.).

Виробнича стратегія — існує у вигляді розробки та управління процесом створення необхідних для споживачів продуктів і послуг на підприємстві.

Виробничий потенціал підприємства — система взаємопов’язаних та певною мірою взаємозамінних елементів, що виконують різні функції у процесі забезпечення випуску конкурентоспроможної (або ні) продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства.

Внутрішнє середовище організації — сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем організації.

Галузь — сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину та матеріали, характеризуються спільністю виробничого господарської діяльності (технологічних процесів, складу обладнання, близьким складом та кваліфікацією кадрів) і конкурують за споживачів між собою.

Генеральна мета підприємства (ГМП) — його довгострокова спрямованість та орієнтація на конкретний тип діяльності. У ринковій економіці тип діяльності задається ринковою ситуацією, потребами ринку, а також іншими чинниками середовища; ГМП у ринковій економіці трактується як місія.

“Двоїста структура” — це одна з організаційних структур управління, де для забезпечення керованості різними напрямками діяльності підприємства

створюється стратегічний централізований апарат управління, а для забезпечення гнучкості в реакціях на потреби окремих ринків — децентралізовані більшменш самостійні підрозділи (наприклад, СГЦ, “центри прибутків”, “центри інвестицій” тощо).

Декомпозиція (розукрупнення) — метод розкриття структури системи, коли за однією ознакою вона розчленовується на окремі складові.

“Дерево цілей” — це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв’язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

Диверсифікація — процес проникнення в нові сфери діяльності, що раніше не були характерні для підприємства; покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається.

Дивізіональна структура — одна із структур, що використовується в стратегічному управлінні. За Г. Мінцбергом, є об’єднанням квазіавтономних підрозділів (створених за різними ознаками — “продукт”, “функція”, “ринок”, “споживач”), підпорядкованих централізованому органу управління.

Диференціація — розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них дістала певний ступінь завершеності в межах одного підрозділу.

Діяльність підприємства — погоджений у часі та просторі потік ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, грошей, трудових ресурсів, інформації), які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності.

Довгострокові цілі — це цілі, які точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

Загальні стратегії підприємства — основний управлінський “план гри” для спрямування та налагодження ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, а також для досягнення стратегічних цілей за рахунок заповнення “стратегічної прогалини” через розвиток окремих напрямків діяльності (асортиментопродуктових груп) на основі розробки відповідних забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій.

Зовнішнє середовище — сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Імідж — позитивний (“золотий”) запас будьякої компанії; основна конкурентна перевага; загальний образ, репутація, думка громадськості, споживачів і партнерів про престиж підприємства, його товари та послуги.

Інтеграція — рівень співробітництва між частинами організації, який забезпечує досягнення стратегічних цілей у межах вимог з боку зовнішнього середовища.

“Квазіінтеграція” — закупівля у підприємств-постачальника або продаж більшості продукції фірмі, в якій підприємство має певну частку капіталу, наприклад, у вигляді акцій.

Ключові фактори конкурентоспроможності — унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженням у минулому

досвідом його використання і сформованим іміджем, які сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, за рахунок реалізації якої підприємство зможе забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги) — характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими.

Комплексний організаційний проект — графічно описова модель виробничої системи загалом, її окремих складових, структурних і функціональних блоків управління.

Конгломерат — поєднання групи слабо залежних між собою, різних за спрямованістю діяльності організаційних формувань, що мають загальний орган управління, належать одному власникові. Результат конгломератної диверсифікації.

Конгломератна диверсифікація — процес освоєння нових видів продукції, що раніше не були характерні для діяльності підприємства і потребують створення нових підсистем у виробничозбутовому потенціалі, укладання контрактів з іншими постачальниками для задоволення потреб нових для підприємства споживачів.

Конкурентоспроможність підприємства — рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також окремих його складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо — стратегічного потокового планування), навичок і знань персоналу тощо, — це відбивається у таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

Конкурентоспроможність товару — ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

Контрактна інтеграція — здійснюється через укладання довгострокових договорів, які дають змогу формувати стабільні зв'язки між фірмами.

Короткострокові цілі — точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації.

Локальний критерій — оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами важливості досягнення СЗГ кількісної характеристики фактора, що визначає етап у досягненні конкретної мети, виконання певної стратегії або заходу щодо їхнього внеску у формування системного критерію.

Матрична структура — одна зі структур, що застосовується в стратегічному управлінні (в ході розробки стратегій, нових продуктів, диверсифікації виробництва, нових програм). Головною характеристикою та структуроутворюючим елементом є мета, спосіб досягнення якої має визначити

та здійснити цільова група. Найчастіше така група складається з фахівців різних спеціальностей, що дає змогу комплексно підходити до вирішення питань.

Маркетингова стратегія — стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності.

Мета — суб'єктивнооб'єктивна категорія, що відбиває як вимоги до підприємства з боку зовнішнього середовища (і його окремих суботочень), так і суб'єктивні уявлення керівників про необхідний розвиток підприємства.

Мета стратегічного управління — визначення місії, цілей та стратегій, розробка та забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів щодо вдосконалення підприємства та його окремих підсистем, які є основою забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

Мета в управлінні — ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, відносно якого формується мета.

Місія — генеральна мета фірми, яка стосується її довгострокової орієнтації на якийнебудь вид діяльності та відповідне місце на ринку; “місце на ринку” розглядається з таких точок зору: які групи споживачів обслуговуються; які функції при цьому виконуються, які виробничі процеси використовуються.

Місія — мета, заради якої існує організація.

“Місце “між двома стільцями” — хибне поле рішень при виборі загальної конкурентної стратегії (за М. Портером), характерне для фірм, що не змогли правильно визначити свої конкурентні переваги.

Мотив — спонука, імпульс, намагання, яке змушує людину робити (або ні) щонебудь або чинити (або ні) в той чи інший спосіб.

Мотивація — це система формування у працівників підприємства спонукальних мотивів до активної та ефективної діяльності.

Навчання поведінці — досить усталений у часі процес зміни поведінки людини на основі досвіду, що відображає дії людини та реакцію оточення на ці дії.

Нормальна ситуація — рівновага можливостей та загроз, збалансованих заходами, що враховують сильні та слабкі сторони підприємства, які існують на певний момент.

Опір змінам — багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачених відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін.

Організаційна структура — визначає впорядкованість завдань, ролей, повноважень і відповідальності, за допомогою яких підприємство здійснює свою діяльність.

Організаційна структура — система зв'язків і стосунків, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створюваними (зникаючими) ланками, підрозділами, ступенями системи управління, згідно з обраною стратегією.

Організаційний розвиток — процес удосконалення формальних (ОСУ, процесів управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організації праці управлінських працівників та ін.) і

неформальних сторін організаційної діяльності (підвищення знань, навичок та досвіду у міжособистісному і міжгруповому спілкуванні; організації підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення, тобто кар'єри, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними на основі застосування ефективних методів мотивації та формування організаційної культури.

Параметри конкурентоспроможності — найчастіше це кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні (різних типів).

Підприємство — відкрита соціально-економічна система, що діє, змінюється, розвивається та перебудовується в динамічному середовищі.

Планування “портфелю” підприємства — стратегія балансування різних напрямків діяльності підприємства, уособлених в окремих асортиментних групах (продуктах) підприємства, з метою забезпечення прибутковості та довгострокового існування підприємства; пов'язана з розробкою нових видів продуктів, розвитком, стабілізацією та зняттям з виробництва традиційних для компанії товарів.

Повнота редукції — процес зведення складного явища, процесу або системи до простіших складових.

Показники конкурентоспроможності — сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

Потенціал (від лат. potentia — можливість, потужність) — корисна властивість, що виявляється тоді, коли об'єкт, потенціал якого є предметом досліджень (держава, галузь, підприємство, особа тощо), здійснює певну діяльність, спрямовану на досягнення встановлених цілей.

Потенціал — засоби, запаси та джерела, що є в наявності та можуть бути використані для досягнення певної мети, вирішення деякого завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі.

Поточний план — інструмент реалізації стратегічних планів, проектів і програм, у якому окремим підрозділам і виконавцям на поточний (з розбивкою по кварталах та місяцях) рік встановлюються конкретні завдання з урахуванням можливостей забезпечення необхідними видами ресурсів.

Програмне завдання — певна наповнена конкретним змістом дія, спрямована на досягнення мети, має встановлений термін, виконавця (співвиконавця) і забезпечена необхідними матеріальнотехнічними ресурсами.

Проект — одноразова сукупність цілей, завдань і дій, що мають системні характеристики щодо: взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певної кваліфікації.

Проміжне середовище (або “середовище завдань”) — сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікаційних зв'язків.

Реакція ОСУ — якість і тип змін, які спроможне здійснити підприємство, що використовує той чи інший вид структури, під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Ресурсні стратегії — тип забезпечуючих стратегій у “стратегічному наборі”, в яких визначаються стратегії поведінки в “зонах стратегічних ресурсів”, форми та методи постачання, створення страхових запасів і система розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності підприємства.

СЗГ — окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає вийти.

Синергія — ефект системної цілісності, що полягає в отриманні додаткових результатів, які перевищують суму ефектів діяльності елементів до включення їх до системи; є стратегічною перевагою добре організованих підприємств.

Системний критерій — оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами важливості параметра СЗГ, визначеного як система факторів і способів його досягнення (локальної мети, виконання певної стратегії чи заходу) щодо внеску цього параметра у досягнення загальної мети підприємства.

Споріднена диверсифікація — стратегія розширення діяльності підприємства за рахунок використання наявного виробничозбутового потенціалу для задоволення потреб “своїх” споживачів на основі випуску “товарів з доповненнями”, що не потребують радикальних змін освоєних “ланцюгів цінностей”.

Стартовий майданчик — джерела і ланки влади, підтримки й відповідності, які забезпечують організаційним змінам стартовий імпульс та безперервність.

Стартовий майданчик — низка передумов, які забезпечують рівновагу між силами дії та протидії, потрібну для початку здійснення стратегічних змін.

Стиль управління — сукупність характерних методів, прийомів і дій, що використовуються конкретним керівником у тій чи іншій ситуації.

Стратегічна група конкурентів — певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг та однаковими методами.

Стратегічна поведінка — поведінка юридичної або фізичної особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища; є виявом стратегічного мислення й виражена у механізмах розробки та реалізації стратегій.

“Стратегічна прогалина” — це “поле стратегічних рішень”, які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції (нижня межа) у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа “стратегічної прогалини”).

Стратегічна програма — координуючий, адресний документ, що є сукупністю економічно та науково обґрунтованих, зорієнтованих на досягнення загальної мети різноманітних заходів, пов’язаних між собою у термінах, місцях, виконавцях і співвиконавцях, а також забезпечених необхідними фінансовими та матеріальнотехнічними ресурсами.

Стратегічне планування — адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих

планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства.

Стратегічне планування — систематизовані та більшменш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм.

Стратегічне управління — багатоплановий, формальноповедінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

Стратегічне управління — процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись.

Стратегічний господарський центр (СГЦ) — найменша виробничоуправлінська одиниця (відділення, завод, продуктова лінія, “центр прибутків”, “центр інвестицій”, “центри реалізації”, “продуктовоспоживчі центри”, “внутрішні венчури” тощо), для якої можна організувати облік доходів, витрат, інвестицій та розробити самостійну продуктову стратегію (або “портфель”).

Стратегічний набір — система різноманітних стратегій, що їх розробляє підприємство на певний період, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його зазіхань на місце і роль у зовнішньому середовищі.

Стратегічний рівень — система знань про можливості та обмеження в розвитку підприємства, що реалізується у відповідних стратегічних рішеннях і діях.

Стратегічний баланс — певне поєднання загроз і можливостей, що об’єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб’єктивно оцінені керівниками, із сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

Стратегічний контроль — особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління і забезпечує досягнення поставлених цілей через встановлення стійкого зворотного зв’язку.

Стратегічні цілі — вказують на специфічні результати діяльності, яких організація розраховує досягти, а також конкурентну позицію, яку вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. Їх можна віднести до “цілей розвитку”.

Стратегічно орієнтоване підприємство — підприємство, де стратегічне мислення є основною, принциповою установкою в діяльності персоналу підприємства, насамперед вищого керівництва; існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему

стратегічних планів; поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

Стратегія — загальний, всебічний план досягнення цілей.

Стратегія — визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Стратегія — довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями.

Стратегія диференціації (за М. Портером) — одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будьякому аспекті продуктів, який визнається важливим достатньою кількістю споживачів.

Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат (за М. Портером) — одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на певному сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

Стратегія ліквідації — граничний випадок стратегії цілеспрямованого скорочення діяльності.

Стратегія НДПКР — план проведення головних досліджень в організації стосовно нової продукції, техніки, технології, організації тощо, а також розвитку та більш ефективного застосування існуючих продуктів, процесів, методів та ін.

Стратегія розвитку інформаційної системи — самостійний (або підпорядкований іншим) план розвитку організації за допомогою інформаційних технологій, необхідних для управління, планування та контролю діяльності підприємства.

Стратегія розвитку персоналу — існує у вигляді плану добору, найму, навчання, перекваліфікації та стимулювання працівників, які відповідали б потребам, зумовленим майбутніми та організаційними змінами.

Стратегія фокусування (за М. Портером) — одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.

Трансфертні ціни — умовнорозрахункові ціни, за якими структурні підрозділи підприємства передають одне одному товари або надають послуги.

Філософія функціонування підприємства — інтегральна частина управління, яка дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, що є основними вихідними характеристиками процесу мислення, інтелектуальних робіт, які зумовлюють процеси, процедури, технологію та зміст рішень.

Фінансова стратегія — основа для вибору альтернативи, яка зумовлює природу та напрямки організації фінансових стосунків як поза межами, так і всередині підприємства. Фінансові стратегії розробляються у формі плану або програми фінансового розвитку організації з урахуванням необхідних

змін у структурі капіталу та створення необхідних фондів стратегічних, страхових тощо для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства.

Формалізовані (структуровані) цілі — цілі, окремі характеристики яких та взаємозв'язки між ними можна кількісно описати.

Формулювання стратегій — процес, за допомогою якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії.

Функціональна стратегія — тип забезпечуючої стратегії, що визначає стратегічну орієнтацію тієї або іншої підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

Цільовий підхід — система методів і методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, плановоуправлінських рішень, процесів виконання цих рішень, орієнтованих на кінцеві результати, з урахуванням соціально-економічних характеристик, які постійно змінюються внаслідок розвитку системи потреб, кількісних і якісних змін у виробничому потенціалі системи, щодо якої застосовується цільовий підхід.

Центрована диверсифікація — процес створення нових видів продукції на основі базових аналогів, випуск яких не потребує суттєвих змін у виробничозбутовому потенціалі підприємства.

7.3 Рекомендована література

1. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління. 2007. – 496 с.
2. Ansoff, I., 'Strategies of diversification', Harvard Business Review 25(5), Harvard Business School Publishing, 1957
3. Боковець В.В., Швед В.В. Стратегічне управління. Вінниця.: Твори. 2012. – 151 с.
4. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. та ін. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2019. 376 с.
5. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – 3-тє вид., виправл. і допов. – К.: Центр навч. л-ри, 2014. – 400 с.
6. Вернер Б. Роль стратегічного менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності малих та середніх підприємств / Київський ун-т ім. Т.Г. Шевченка, Ін-т міжнародних відносин. — К., 2002. — 317 с.
7. Воротін В. Є., Федулова Л. І., Федоренко В. Г., Гриньов В. Ф., Сладкевич В. П., Бізнес-менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Міжрегіональна академія управління персоналом (МАУП) / Л.І. Федулова (ред.). — К. : Науковий світ, 2002. — 593 с.
8. Гарніш Верн. Масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків. К.: Наш формат, 2018. 328 с.
9. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
10. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2006. – 360 с.
11. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / За заг. ред. А. Е. Воронкової. – Запоріжжя: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 448 с.
12. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління / В. А. Євтушевський, К. В. Ковальська, Н. В. Бутенко. – К.: Знання, 2015. – 287 с.
13. Ігнатська І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. — К.: Каравела, 2019 — 464 с.
14. Касьяненко В. О., Старченко Л. В. Моделювання та прогнозування економічних процесів. С.: Університетська книга, 2006. – 185 с.
15. Козаченко Г.В. Основи корпоративного управління / Г.В. Козаченко, А.Е. Воронкова, Е.Н. Коренев. – Луганськ : Вид-во СПУ, 2011. – 480 с.
16. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 366 с.
17. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С. Стратегічне управління: навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 203 с.
18. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С., Використання ключових показників ефективності (КПІ) у стратегічному управлінні закладами вищої освіти. Науковий журнал «Наукові записки Національного університету «Острозька академія» серія «Економіка». 2020. No 16 (44). С. 62-68.

19. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: Лібра, 2011. – 267 с.
20. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. Менеджмент. Підручник.- К.: Сузір'я, 2007.- 690с.
21. Новак В.О. Основи теорії управління. Навчальний посібник.- К.: НАУ, 2002. – 236 с.
22. Остервальдер А., Піньє Ів. Створюємо бізнес-модель. К.: Наш формат, 2017. 288 с.
23. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер. – К.: Основи, 2006. – 255 с.
24. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
25. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент підприємницької діяльності. Книга перша: Організація бізнесу. Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2010. – 820 с.
26. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2006. – 312 с.
27. Сміт А., Остервальдер А., Бернарда Г. та ін. Розробляємо ціннісні пропозиції К.:Наш формат, 2018. 324 с.
28. Степанюк Г.С., Кушлик О.Ю. Оцінка ефективності соціально-етичного управління виробничими підприємствами. Економіка та суспільство: електрон. наук. фахове вид. 2019. № 20. С. 390-399.URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-20-1/27-stati-20/2635-stepanyuk-g-s-kushlik-o-yu>
29. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія / І.В. Смолін. – К.: КНТЕУ, 2014. – 346 с.
30. Стратегічний менеджмент. [текст] 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.
31. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець – Харків : НТУ «ХП», 2017. – 460 с.
32. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
33. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
34. Сумець О. М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. / О. М. Сумець, В. М. Власовець. – Харків : Планета-Прінт, 2018. – 120 с.
35. Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний менеджмент: Практикум: Навчальний посібник. – К.: Кондор, - 2008. – 287с.
36. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / .Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2014. – 277 с.

7.4. Інформаційні ресурси

1. Конституція України. Прийнято ВР від 28.06.1996 р. №254к/96-ВР.
URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/96-%D0%B2%D1%80>.
2. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства
URL: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
3. Міністерство фінансів України URL: <https://mof.gov.ua/uk>

ВСЕ 2022

8. МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Форми занять	Наявне матеріально-технічне забезпечення	Необхідне матеріально-технічне забезпечення
Лекція	кафедральний ноутбук	проектор, приміщення з доступом до Інтернету
Практичне заняття	наочні та роздаткові матеріали, переносна дошка з відривними листами паперу	спеціалізований кабінет № 309
Модульний контроль	Доступ до мережі Інтернет	приміщення комп'ютерного класу № 401