



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

---

**СИЛАБУС  
навчальної дисципліни**

**Стратегічне управління**

***1. Основна інформація про дисципліну***

<b>Тип дисципліни:</b>	обов'язкова		
<b>Форма навчання:</b>	денна		
<b>Освітній ступінь:</b>	бакалавр		
<b>Галузь знань:</b>	07 Управління та адміністрування		
<b>Спеціальність:</b>	073 Менеджмент		
<b>Освітня програма:</b>	Менеджмент: бізнес-адміністрування		
<b>Рік навчання:</b>	3	<b>Семестр:</b>	5
<b>Кількість кредитів (годин):</b>	4 (120 год.: 22 - лекції; 24 - семінарські; 72 - самостійна робота, 2 консультація)		
<b>Мова викладання:</b>	українська		

***2. Інформація про викладача (викладачів)***

**ПІБ:** Коваль Віктор Васильович  
**Науковий ступінь, вчене звання, посада:** доктор економічних наук, професор кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю  
**Кафедра:** кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю  
**Робочій e-mail:** victor-koval@ukr.net  
**Години консультацій на кафедрі:** П'ятниця, 14.40-16.00

***3. Опис та мета дисципліни***

Дисципліна «Стратегічне управління» є обов'язковим компонентом підготовки здобувачів вищої освітнього ступеня «бакалавр» зі спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент: бізнес-адміністрування».

Метою навчальної дисципліни «Стратегічне управління» є розкриття сутності стратегічного управління підприємством, забезпечення засвоєння здобувачами вищої освіти необхідних теоретичних основ, методичних підходів і практичних навичок щодо принципів, методів побудови і функціонування системи розробки і реалізації стратегій підприємства.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Стратегічне управління» є:

- сприяти розумінню студентами сутності та соціальної значущості стратегічного управління в сучасних умовах, місця й ролі курсу в системі управління та у формуванні якостей менеджера;
- допомогти розвивати фахові якості відповідно до службового статусу в ієрархії управління;
- засвоїти методологічні засади стратегічного управління, а також набути навички

використання соціальних і психологічних технологій стратегічного управління.

Предметом дисципліни «Стратегічне управління» є методологія розробки стратегії підприємства, тобто вивчення методів і прийомів формування його місії, мети та довгострокових цілей та вироблення раціональних шляхів їх досягнення в умовах нестабільності середовища та неповноти інформації про його майбутній стан.

**Передмова вивчення дисципліни:** маркетинг, економіка підприємства, планування і контроль діяльності суб'єктів господарювання.

**Міждисциплінарні зв'язки:** теорія та менеджмент організації, контролінг, менеджмент регіонального розвитку.

#### **4. Результати навчання**

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у студентів компетентностей та програмних результатів навчання відповідно до освітньо-професійної програми: «Менеджмент: бізнес-адміністрування», державного стандарту підготовки бакалаврів зі спеціальності 073 Менеджмент:

ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН 10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

ПРН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

ПРН 18 Виконувати практичні завдання у сфері управління бізнес-організаціями на регіональному та міжнародному рівнях

ПРН 19. Вміти визначати ризики недосягнення управлінських цілей бізнесу, недостовірності звітності, недотримання законодавства, збереження й використання його ресурсів.

ПРН 20 Демонструвати навички розробки заходів та проектних рішень щодо підвищення ефективності діяльності бізнес-організацій в недетермінованих умовах конкурентного бізнес-середовища.

#### **5. Структура дисципліни**

##### **Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепції.**

<b>Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання</b>	<b>Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси</b>
<b>Лекція (2 год.):</b> 1. Сутність стратегії підприємства і її риси. 2. Класифікація стратегій підприємства. 3. Етапи формування стратегії підприємства.	1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с. 2. Мурашко І. С. Історичні передумови

<p>4.Еволюція концепцій стратегії</p>	<p>формування сучасного менеджменту. Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету. 2022. № 59. с. 96-105.</p> <p>3.Перерва І. О., Єдинак В.Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного менеджера. <i>Innovation and Sustainability</i> . 2022. № 3. с. 159-164.</p> <p>4.Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131с.</p> <p>5.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.</p>
<p><b>Семінарське заняття (2год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Сутність стратегії підприємства і її риси.</li> <li>2.Класифікація стратегій підприємства.</li> <li>3.Етапи формування стратегії підприємства.</li> <li>4.Еволюція концепцій стратегії</li> </ol> <p>Виконання тестових завдань та ситуацій</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Довгань Л. Є., Каракай Ю. В.,Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с.</li> <li>2.Мурашко І. С. Історичні передумови формування сучасного менеджменту. Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету. 2022. № 59. с. 96-105.</li> <li>3.Перерва І. О., Єдинак В.Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного менеджера. <i>Innovation and Sustainability</i> . 2022. № 3. с. 159-164.</li> <li>4.Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131с.</li> <li>5.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.</li> </ol>
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виконати тестові завдання: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегію підприємства здебільшого розробляє: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) Найвище керівництво;</li> <li>б) Керівники всіх рівнів управління;</li> <li>в) Керівники функціональних служб;</li> <li>г) Всі бажаючі.</li> </ol> </li> <li>2. Прагненням до поліпшення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців характеризується: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) Товарна орієнтація ринку;</li> <li>б) Збутова орієнтація;</li> <li>в) Ринкова орієнтація діяльності фірм;</li> <li>г) Маркетингова орієнтація діяльності фірм.</li> </ol> </li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В.,Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с.</li> <li>2. Мурашко І. С. Історичні передумови формування сучасного менеджменту. Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету. 2022. № 59. с. 96-105.</li> <li>3. Перерва І. О., Єдинак В.Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного менеджера. <i>Innovation and Sustainability</i> . 2022. № 3. с. 159-164.</li> <li>4. Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131с.</li> </ol>

3. Забезпеченням максимізації збуту за допомогою реклами та інших методів впливу на покупця з метою примусити його здійснити покупку характеризується:

- а) Товарна орієнтація ринку;
- б) Збутова орієнтація;
- в) Ринкова орієнтація діяльності фірм;
- г) Маркетингова орієнтація діяльності фірм.

4. Диверсифікація, це:

а) Це набір дій, підходів, зусиль, спрямованих лише на забезпечення успішної діяльності підприємства в одній специфічній сфері бізнесу;

б) одна з форм концентрації капіталу в умовах науково-технічної революції шляхом проникнення в нові галузі і сфери, розширення асортименту вироблених товарів;

в) це процес створення нових видів продукції, що мають схожі характеристики з продукцією, яка вже випускається;

г) поділ, розподіл цілого на якісно відмінні характеристики.

5. Диференціація, це:

а) Це набір дій, підходів, зусиль, спрямованих лише на забезпечення успішної діяльності підприємства в одній специфічній сфері бізнесу;

б) одна з форм концентрації капіталу в умовах науково-технічної революції шляхом проникнення в нові галузі і сфери, розширення асортименту вироблених товарів;

в) це процес створення нових видів продукції, що мають схожі характеристики з продукцією, яка вже випускається;

г) поділ, розподіл цілого на якісно відмінні характеристики.

6. Інтеграція, це:

д) Це набір дій, підходів, зусиль, спрямованих лише на забезпечення успішної діяльності підприємства в одній специфічній сфері бізнесу;

е) одна з форм концентрації капіталу в умовах науково-технічної революції шляхом проникнення в нові галузі і сфери, розширення асортименту вироблених товарів;

ж) це процес створення нових видів продукції, що мають схожі характеристики з

5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.

6. Метіль Т.К., Памбук Х. Проблема вибору, оцінки та розробки стратегії підприємства. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції: «Наукові розробки, передові технології, інновації», Прага. 06-08 травня 2019. С. 42-47.

7. Сорока Л.М. Особливості розробки та впровадження фінансової стратегії сучасних підприємств: Колективна монографія. Заг. ред. О. Л. Гальцової. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2019. 488 с.

8. Kibik, O., Taran-Lala, O., Saienko, V., Metil, T., Umanets, T., & Maksymchuk, I. Strategic Vectors for Enterprise Development in the Context of the Digitalization of the Economy. *Postmodern Openings*, 2022. 13(2), 384-395. <https://doi.org/10.18662/po/13.2/460>

<p>продукцією, яка вже випускається;</p> <p>з) поділ, розподіл цілого на якісно відмінні характеристики.</p> <p>7. Процес, який допомагає розпізнати можливості та загрози для досягнення цілей організації:</p> <p>а) аналіз зовнішнього середовища;</p> <p>б) аналіз внутрішнього середовища;</p> <p>в) прогнозування;</p> <p>г) реалізація стратегії.</p> <p>8. В процесі аналізу зовнішнього середовища спеціалісти повинні:</p> <p>а) виявити внутрішні слабкі сторони організації;</p> <p>б) розкрити внутрішні можливості і той потенціал, на якій може розраховувати фірма у конкурентній боротьбі;</p> <p>в) вирішити у якому стані знаходиться організація, чого вона має досягти і що для цього треба зробити;</p> <p>г) всі відповіді правильні.</p> <p>9. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє організації:</p> <p>а) своєчасно дати прогноз появи загроз і можливостей;</p> <p>б) розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачуваних обставин;</p> <p>в) розробити стратегію, яка дозволить організації досягнути цілей і перетворити потенційні загрози на вигідні можливості;</p> <p>г) всі відповіді правильні.</p> <p>10. До економічних чинників, які враховують в процесі аналізу зовнішнього середовища належать:</p> <p>а) митна, кредитна політика місцевої влади;</p> <p>а) рівень зайнятості, платіжний баланс країни, середньорічний темп інфляції, стабільність валюти;</p> <p>б) зміна демографічних умов, рівень конкуренції;</p> <p>в) оцінка поточних стратегій конкурентів, аналіз майбутніх цілей конкурентів.</p>	
--	--

## Тема 2. Місія і цілі підприємства.

<p style="text-align: center;"><b>Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси</b></p>
--	---

<p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Місія підприємства.</li> <li>2. Цілі підприємства, їх класифікація.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.</li> <li>2. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.</li> <li>3. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. <i>Економіка і організація управління</i>. 2018. № 3 (31). С. 118–126.</li> <li>4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.</li> <li>5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.</li> </ol>
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Місія підприємства.</li> <li>2. Цілі підприємства, їх класифікація.</li> </ol> <p>Виконання тестових завдань та ситуацій</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.</li> <li>2. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.</li> <li>3. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. <i>Економіка і організація управління</i>. 2018. № 3 (31). С. 118–126.</li> <li>4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.</li> <li>5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.</li> </ol>

**Самостійна робота:**  
**Завдання 1**

**Опис стратегії фірми Yamaha**

Протягом ряду років попит на фортепіано падав (із середини 1980-х рр. – на 10% щорічно). Сучасні батьки не приділяють заняттям своїх дітей музикою тієї уваги, яку приділяли їм їхні батьки. Щоб «оживити» виробництво цих музичних інструментів, компанія Yamaha провела маркетингове дослідження з метою з'ясувати, як використовують фортепіано в тих родинах, які вже придбали інструмент. Дослідження показало, що переважна більшість інструментів (близько 40 млн) в Америці, Європі і Японії дуже рідко використовується. У більшості випадків та причина, заради якої вони були куплені, перестала бути актуальною. Діти або припинили свої заняття музикою, або виросли і виїхали з будинку своїх батьків; дорослі члени родин грають на фортепіано вкрай рідко, а то й взагалі ніколи. І тільки невеликий відсоток складають ті, хто дійсно продовжує використовувати цей музичний інструмент за призначенням. Більшість інструментів служить як розкішні меблі і знаходиться в гарному стані. Дослідження також показало, що в основному доходи власників цих інструментів перевищують середній рівень.

Розробники стратегії компанії Yamaha побачили в бездіяльних фортепіано нові потенційні можливості для фірми. Відповідно до нової стратегії на ринку було запропоновано новий пристрій, що перетворював музичний інструмент на старомодні автоматичні фортепіано, здатні відтворювати величезну кількість мелодій, записаних на 3,5-дюймовому флоппі-диску (на такому ж, як і для комп'ютера). Ціна такого пристрою становила 2500 дол. США. Одночасно Yamaha представила на ринок дисклавир – модель звукового піаніно, що не тільки відтворювало, але й записувало мелодії тривалістю до 90 хв; роздрібна ціна дисклавиру склала 8000 дол. США. Наприкінці 1988 р. Yamaha запропонувала 30 дисків із різними записами за ціною 29,95 дол. за штуку і планувала збільшити їхню кількість. Yamaha була

1. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

2. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

3. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118–126.

4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.

6. Сорока Л.М. Особливості розробки та впровадження фінансової стратегії сучасних підприємств: Колективна монографія. Заг. ред. О. Л. Гальцової. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2019. 488 с.

7. Kibik, O., Taran-Lala, O., Saienko, V., Metil, T., Umanets, T., & Maksymchuk, I. Strategic Vectors for Enterprise Development in the Context of the Digitalization of the Economy. *Postmodern Openings*, 2022. 13(2), 384-395. <https://doi.org/10.18662/po/13.2/460>

<p>впевнена, що ці високотехнічні розробки забезпечують великий потенціал для збільшення попиту.</p> <p><b>Сформулюйте місію та стратегічні цілі</b></p> <p><b>Завдання 2.</b></p> <p>Які з наведених задач відносяться до стратегічних, а які – до тактичних: активізація бізнесу; формування принципів виходу на ринок (сегмент) з новим товаром; кооперація з іноземною фірмою для виходу на ті ринки, де не вдавалося досі успішно працювати; планування і організація товароруку; вдосконалення організаційної структури управління фірмою; планування й організація реклами та стимулювання продажу відповідно до життєвого циклу кожного товару; організація спільної з іноземним партнером фірми за кордоном.</p>	
---	--

### Тема 3. Стратегічний контекст діяльності підприємства.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкурентоспроможність як основа стратегічного аспекту діяльності підприємства.</li> <li>2. Конкурентні переваги.</li> <li>3. Концепція стратегічних груп.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 42. URL: <a href="http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/32198.pdf">http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/32198.pdf</a> (дата звернення 28.08.2022).</li> <li>2. Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С. Б. Управління конкурентоспроможністю продукції. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 272 с.</li> <li>3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.</li> <li>4. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с.</li> <li>5. Rakytska S., Zhus O., USING MATRIX METHODS OF PORTFOLIO ANALYSIS IN DESIGNING VERTICAL-INTEGRATED BUILDING STRUCTURE. <i>Electronic Scientific Professional Edition on Economics «Modern Economics»</i>,. 2017. № 6. URL: <a href="https://modecon.mnau.edu.ua/issue/6-2017/ENG/rakytska.pdf">https://modecon.mnau.edu.ua/issue/6-2017/ENG/rakytska.pdf</a></li> </ol>



<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <p>1. Конкурентоспроможність як основа стратегічного аспекту діяльності підприємства.</p> <p>2. Конкурентні переваги.</p> <p>3. Концепція стратегічних груп.</p> <p>Виконання тестових завдань та ситуацій.</p>	<p>1. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 42. URL: <a href="http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/32198.pdf">http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/32198.pdf</a> (дата звернення 28.08.2022).</p> <p>2. Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С. Б. Управління конкурентоспроможністю продукції. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 272 с.</p> <p>3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.</p> <p>4. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с.</p> <p>5. Rakytska S., Zhus O., USING MATRIX METHODS OF PORTFOLIO ANALYSIS IN DESIGNING VERTICAL-INTEGRATED BUILDING STRUCTURE. <i>Electronic Scientific Professional Edition on Economics «Modern Economics»</i>,. 2017. № 6. URL: <a href="https://modecon.mnau.edu.ua/issue/6-2017/ENG/rakytska.pdf">https://modecon.mnau.edu.ua/issue/6-2017/ENG/rakytska.pdf</a></p>
<p><b>Самостійна робота:</b></p> <p><b>Завдання</b></p> <p>ТОВ «ТІМЕКС» засноване в листопаді 1997 року. Підприємство випускає різноманітну продукцію будівельного призначення. Так, асортимент представлений фарбами, шпаклівками, ґрунтовками, лаками.</p> <p>Окрема група продукції – сухі будівельні суміші: наливна підлога, обробні матеріали.</p> <p>ТОВ «ТІМЕКС» має мережу філіалів по Україні.</p> <p>У даний час основними пріоритетами в розвитку підприємства є збільшення обсягів виробництва, завоювання більшої частки ринку, збереження досягнутого рівня якості продукції, скорочення виробничого циклу, пошук можливостей для розширення асортименту продукції, що випускається.</p> <p>Місію ТОВ «ТІМЕКС» можна сформулювати таким чином: «З нашою продукцією будь-який ремонт або будівництво – якісний і за оптимальними цінами».</p> <p>Основними цілями підприємства є:</p>	<p>1. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 42. URL: <a href="http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/32198.pdf">http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/32198.pdf</a> (дата звернення 28.08.2022).</p> <p>2. Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С. Б. Управління конкурентоспроможністю продукції. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 272 с.</p> <p>3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.</p> <p>4. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с.</p> <p>5. Rakytska S., Zhus O., USING MATRIX METHODS OF PORTFOLIO ANALYSIS IN DESIGNING VERTICAL-INTEGRATED BUILDING STRUCTURE. <i>Electronic Scientific Professional Edition on Economics «Modern Economics»</i>,. 2017. № 6. URL: <a href="https://modecon.mnau.edu.ua/issue/6-2017/ENG/rakytska.pdf">https://modecon.mnau.edu.ua/issue/6-2017/ENG/rakytska.pdf</a></p>

-генеральна мета – в 2022-2025 роках зміцнення конкурентних позицій підприємства і забезпечення його прибутковості;

-збільшення обсягів виробництва на 10% у рік, зберігаючи низький рівень і якість витрат не нижче заданого;

-вихід на нові ринки збуту;

- підвищення ефективності виробництва;

- забезпечення рентабельності не нижче 20%;

- поліпшення фінансового стану підприємства.

Ціни на продукцію підприємство встановлює самостійно на основі внутрішньо заводських планових калькуляцій. Якість продукції висока, що обумовлює достатньо високі ціни. Таким чином, підприємство займається виробництвом і продажем якісної продукції для ремонтів або будівництва за цінами, відповідними якості продукції.

Основні фонди підприємства зношені майже наполовину. Отже, для підтримки і подальшого підвищення якості продукції необхідне оновлення устаткування.

Ринки збуту продукції ТОВ «ТІМЕКС» можна розділити на ринок сухих сумішей і ринок лакофарбної продукції (ЛФП). Сухі суміші вигідно відрізняються від традиційних розчинів і бетонів, забезпечуючи високу продуктивність, високу культуру та якість виконуваних будівельних робіт. У зв'язку з цим даний сегмент ринку розвивається достатньо динамічно. Зростання обсягів виробництва в Україні складає 30-40% у рік, цей напрям найбільш швидко розвивається у вітчизняній промисловості будівельних матеріалів.

Фінансове становище підприємства можна вважати стійким, проте, ТОВ «ТІМЕКС» недостатньо платоспроможне. На підприємстві не вистачає власних обігових коштів, порушений паритетний принцип вкладення коштів у мобільні й іммобілізовані активи.

**Завдання.** Побудуйте дерево управлінських рішень, які забезпечать досягнення стратегічних цілей ТОВ «ТІМЕКС».

6.Сорока Л.М. Особливості розробки та впровадження фінансової стратегії сучасних підприємств: Колективна монографія. Заг. ред. О. Л. Гальцової. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2019. 488 с.

7.Kibik, O., Taran-Lala, O., Saienko, V., Metil, T., Umanets, T., & Maksymchuk, I. Strategic Vectors for Enterprise Development in the Context of the Digitalization of the Economy. *Postmodern Openings*, 2022. 13(2), 384-395. <https://doi.org/10.18662/po/13.2/460>

**Тема № 4. Аналіз зовнішнього середовища.**

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2год.):</b></p> <p>1. Загальні поняття про середовище підприємства.</p> <p>2. Аналіз і прогнозування макросередовища.</p> <p>3. Аналіз і прогнозування мікросередовища.</p> <p>4. Вибір оптимальних стратегій в умовах невизначеності.</p>	<p>1. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. <i>Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.</i> 2022. 1(4). URL: <a href="https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-04-02/2022-4-04-02">https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-04-02/2022-4-04-02</a> (дата звернення 28.08.2022).</p> <p>2. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с.</p> <p>3. Обелець Т. В. Бізнес планування: стратегічний аспект. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2022. № 23. с.96-104.</p> <p>4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.</p> <p>5. PEST Analysis. Identifying «Big Picture» Opportunities and Threats. URL: <a href="https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm">https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm</a></p>
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <p>1. Загальні поняття про середовище підприємства.</p> <p>2. Аналіз і прогнозування макросередовища.</p> <p>3. Аналіз і прогнозування мікросередовища.</p> <p>4. Вибір оптимальних стратегій в умовах невизначеності.</p> <p>Виконання тестових завдань та ситуацій</p>	<p>1. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. <i>Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.</i> 2022. 1(4). URL: <a href="https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-04-02/2022-4-04-02">https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-04-02/2022-4-04-02</a> (дата звернення 28.08.2022).</p> <p>2. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с.</p> <p>3. Обелець Т. В. Бізнес планування: стратегічний аспект. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2022. № 23. с.96-104.</p> <p>4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.</p> <p>5. PEST Analysis. Identifying «Big Picture» Opportunities and Threats. URL: <a href="https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm">https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm</a></p>

<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p><b>Завдання.</b></p> <p>Провести аналіз макросередовища підприємства (на вибір) за допомогою PEST-аналізу, конкурентного аналізу, аналізу галузі, де працює підприємство.</p>	<p>1. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І.. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. <i>Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.</i> 2022. 1(4). URL: <a href="https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-04-02/2022-4-04-02">https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-04-02/2022-4-04-02</a> (дата звернення 28.08.2022).</p> <p>2. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с.</p> <p>3. Обелець Т. В. Бізнес планування: стратегічний аспект. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2022. № 23. с.96-104.</p> <p>4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.</p> <p>5. PEST Analysis. Identifying «Big Picture» Opportunities and Threats. URL: <a href="https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm">https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm</a></p>
---	--

### Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <p>1. Стратегічний потенціал підприємства і його оцінка.</p> <p>2. Управління стратегічним потенціалом підприємства.</p> <p>3. Синергізм у контексті використання стратегічного потенціалу підприємства.</p>	<p>1. Коноплянко Д. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. <i>Економіка та суспільство.</i> 2021. № 34. URL: <a href="https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1034/991">https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1034/991</a> (дата звернення 28.08.2022)</p> <p>2. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. <i>Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».</i> 2021. № 20. URL: <a href="http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252604/251605">http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252604/251605</a> (дата звернення 28.08.2022)</p> <p>3. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.</p> <p>4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.</p> <p>5. Yakovenko Olena SWOT-analysis application features in modeling the institution</p>

	development strategy Management of 21st century: globalization challenges Issue 3: monograph / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2020. Czech Republic. P.186-192.
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <p>1. Стратегічний потенціал підприємства і його оцінка.</p> <p>2. Управління стратегічним потенціалом підприємства.</p> <p>3. Синергізм у контексті використання стратегічного потенціалу підприємства.</p> <p>Виконання тестових завдань та ситуацій.</p>	<p>1. Коноплянко Д. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. <i>Економіка та суспільство</i>. 2021. № 34. URL: <a href="https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1034/991">https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1034/991</a> (дата звернення 28.08.2022)</p> <p>2. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. <i>Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»</i>. 2021. № 20. URL: <a href="http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252604/251605">http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252604/251605</a> (дата звернення 28.08.2022)</p> <p>3. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.</p> <p>4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.</p> <p>5. Yakovenko Olena SWOT-analysis application features in modeling the institution development strategy Management of 21st century: globalization challenges Issue 3: monograph / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2020. Czech Republic. P.186-192.</p>
<p><b>Самостійна робота:</b></p> <p>Встановлено наступні ознаки внутрішнього середовища пивзаводу «Корифей»:</p> <p>1. Переведено котельню на опалення газом (опалювалась вугіллям). 2. Висока питома вага енергетичних затрат. 3. Не сформовано поки що стабільного кадрового складу. 4. Обладнання застаріле. 5. Етикетки і пляшки примітивні. 6. Постачальники стабільні. 7. Низький обсяг прибутків. 8. Не вистачає коштів на впровадження досягнень науки. 9. Склад спеціалістів досвідчений. 10. Висока собівартість продукції. 11. Завод постійно штрафується за стічні води. 12. Сортимент продукції широкий. 13. Важкі умови праці. 14. Ціни на продукцію</p>	<p>1. Коноплянко Д. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. <i>Економіка та суспільство</i>. 2021. № 34. URL: <a href="https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1034/991">https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1034/991</a> (дата звернення 28.08.2022)</p> <p>2. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. <i>Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»</i>. 2021. № 20. URL: <a href="http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252604/251605">http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252604/251605</a> (дата звернення 28.08.2022)</p> <p>3. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир:</p>

<p>порівняно низькі. 15. Якість продукції контролюється добре. 16. Довгострокові боргові зобов'язання відсутні. 17. Сорок відсотків асортименту не поступається по якості фірмі «Оболонь». 18. Низька фондівдача. 19. Відсутня база і система підготовки кадрів масових професій. 20. Завод є співвласником санаторію і утримує власний дитсадок. 21. Відсутня система інформування про зовнішнє середовище. 22. Майже 60 відсотків асортименту поступаються кращим вітчизняним зразкам. 23. Продуктивність праці стабільна, але не зростає. 24. Завод достатньо платоспроможний. 25. Маркетингові дослідження не ведуться. 26. Директор авторитету в районі немає. 27. Завезено імпорتنу лінію, що дозволить випускати 10% продукції по прогресивній технології. 28. Приміщення заводу управління в занедбаному стані. 29. Відгуки про пиво заводу «Корифей» схвальні. 30. Дитсадок і санаторій прибутку не приносять.</p> <p><b>Завдання 1:</b></p> <p>а) класифікуйте названі ознаки внутрішнього середовища насильні і слабкі сторони в розрізі кожного аспекту середовища (виробництво, фінанси, збут і т.д.);</p> <p>б) відповідь оформіть таблицею.</p> <p><b>Завдання 2:</b></p> <p>а) складіть профіль внутрішнього середовища пивзаводу «Корифей»,</p> <p>б) уявіть, що Ви уособлюєте групу експертів і оцініть на власний розсуд ступінь важливості кожного фактора для галузі, ступінь і спрямованість впливу на підприємство.</p>	<p>Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.</p> <p>4.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.</p> <p>5.Yakovenko Olena SWOT-analysis application features in modeling the institution development strategy Management of 21st century: globalization challenges Issue 3: monograph / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2020. Czech Republic. P.186-192.</p> <p>6.Сорока Л.М. Особливості розробки та впровадження фінансової стратегії сучасних підприємств: Колективна монографія. Заг. ред. О. Л. Гальцової. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2019. 488 с.</p> <p>7.Kibik, O., Taran-Lala, O., Saienko, V., Metil, T., Umanets, T., &amp; Maksymchuk, I. Strategic Vectors for Enterprise Development in the Context of the Digitalization of the Economy. Postmodern Openings,2022. 13(2), 384-395. <a href="https://doi.org/10.18662/po/13.2/460">https://doi.org/10.18662/po/13.2/460</a></p>
--	--

### Тема 6. Корпоративна стратегія підприємства.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Корпоративна стратегія підприємства.</li> <li>Декомпонування корпоративної стратегії.</li> <li>Поняття стратегічної бізнес-одиниці.</li> <li>Стратегічний набір підприємства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.</li> <li>Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021.</li> </ol>

	<p>856 с.</p> <p>3.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.</p> <p>4.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.</p>
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <p>1. Корпоративна стратегія підприємства.</p> <p>2. Декомпонування корпоративної стратегії.</p> <p>3. Поняття стратегічної бізнес-одиниці.</p> <p>4. Стратегічний набір підприємства.</p> <p>Виконання тестових завдань та ситуацій</p>	<p>1.Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П, Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.</p> <p>2.Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.</p> <p>3.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.</p> <p>4.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.</p>
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p>Підприємство здійснює у стратегічних областях бізнесу наступні стратегічні заходи:</p> <p>1. В СОБ «А» – переглянуто розстановку персоналу, скорочено його склад на 20%, закрито один із неприбуткових цехів, передано муніципальній владі дитсадок, продано бізнесовим структурам лазню, музичнушколу комерціалізували.</p> <p>2. В СОБ «Б» – впроваджено нову технологію, п'ять модифікацій товару, переглянуто ОСУ, освоєно дві нові ніші на ринку, збільшено на 20% витрати на нові розробки.</p> <p>3. В СОБ «В» – до мінімуму зведено фінансування, замовлено зовнішній аудит на предмет ефективності виробничих витрат.</p> <p><b>Завдання:</b></p> <p>1. Які корпоративні стратегії і їх стратегічні альтернативи реалізує підприємство у своїх СОБ?</p> <p>2. Які умови середовища ймовірно викликали необхідність у даних стратегіях?</p>	<p>1.Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П, Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.</p> <p>2.Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.</p> <p>3.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.</p> <p>4.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.</p>

### Тема 7. Матричні методи розробки корпоративної стратегії

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
--	---

<p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Матричні методи аналізу.</li> <li>2. Матриця Бостонської консультативної групи.</li> <li>3. Багатофакторна портфельна матрицяMcKinsey.</li> <li>4. Матриця АДЛ (компанії Артура Д.Літла).</li> <li>5. Інші матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Довгань Л. Є., Каракай Ю. В.,Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с.</li> <li>2.Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. Прийняття управлінських рішень. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 216 с.</li> <li>3.Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131с.</li> <li>4. Рульєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.</li> <li>5.Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія. Фабула, 2019. 324 с.</li> </ol>
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Матричні методи аналізу.</li> <li>7. Матриця Бостонської консультативної групи.</li> <li>8. Багатофакторна портфельна матрицяMcKinsey.</li> <li>9. Матриця АДЛ (компанії Артура Д.Літла).</li> <li>10. Інші матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства.</li> </ol> <p>Виконання тестових завдань та ситуацій</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Довгань Л. Є., Каракай Ю. В.,Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с.</li> <li>2.Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. Прийняття управлінських рішень. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 216 с.</li> <li>3.Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131с.</li> <li>4. Рульєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.</li> <li>5.Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія. Фабула, 2019. 324 с.</li> </ol>
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p><b>1.Виконати тестові завдання:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Факторами макrorинкового середовища є: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) політичні і економічні фактори;</li> <li>б) природні та демографічні фактори;</li> <li>в) культурні та науково-технічні фактори;</li> <li>г) всі наведені вище відповіді правильні.</li> </ol> </li> <li>2. Факторами мікроринкового середовища є. <ol style="list-style-type: none"> <li>а) конкуренти і споживачі;</li> <li>б) контактні групи і постачальники;</li> <li>в) маркетингові посередники;</li> <li>г) всі наведені вище відповіді правильні.</li> </ol> </li> <li>3. Маркетингові дослідження обґрунтовують проведення: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) стратегічного аналізу діяльності підприємства;</li> <li>б) аналізу мікросередовища;</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с.</li> <li>2.Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. Прийняття управлінських рішень. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 216 с.</li> <li>3.Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131с.</li> <li>4. Рульєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.</li> <li>5.Стратегія підприємства / Методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання економічних та управлінських спеціальностей; упоряд.: О.В. Дудник, О.В. Смігунова, Л.Д. Забродська, С.І. Міненко. Харків: ДБТУ, 2022. 62 с.</li> <li>6.Сорока Л.М. Особливості розробки та</li> </ol>



в) аналізу макросередовища;  
г) аналізу та обробки інформації про стан економіки.

4. Аналіз зовнішнього середовища підприємства це...

а) оцінка критично важливих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;

б) процес, який складається з певних взаємозалежних етапів;

в) аналіз стратегічних прогаин і визначення основних шляхів їх усунення;

г) активний пошук інновацій різного типу.

5. Структурування зовнішнього середовища - визначення найбільш важливих елементів для дослідження; визначення критичних точок - найбільш важливих елементів дослідження; збирання інформації для проведення дослідження; визначення методологічного інструментарію дослідження; проведення дослідження та узагальнення отриманих результатів - це етапи:

а) комплексного дослідження ринку;

б) дослідження та оцінки внутрішнього середовища підприємства;

в) дослідження та оцінки зовнішнього середовища підприємства;

г) кон'юнктурного дослідження.

6. Основною метою проведення стратегічного аналізу і маркетингових досліджень є.

а) вивчення та прогнозування стану економіки в цілому;

б) дослідження стадії циклу, на якому перебуває економіка;

в) аналіз передумов прийняття рішення про вибір ринків;

г) встановлення негативних і позитивних впливів окремих ключових факторів середовища на майбутню діяльність підприємства.

7. Першим напрямком комплексного дослідження ринку є .

а) кон'юнктурні дослідження;

б) прогнозування кон'юнктури;

в) маркетингові дослідження;

г) поточне спостереження - збір, обробка необхідної інформації.

8. Цілеспрямований безперервний збір, аналіз та оброблення інформації про стан економіки, товарного ринку, аналіз і

впровадження фінансової стратегії сучасних підприємств: Колективна монографія. Заг. ред. О. Л. Гальцової. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2019. 488 с.

7.Kibik, O., Taran-Lala, O., Saienko, V., Metil, T., Umanets, T., & Maksymchuk, I. Strategic Vectors for Enterprise Development in the Context of the Digitalization of the Economy. *Postmodern Openings*, 2022. 13(2), 384-395.

<https://doi.org/10.18662/po/13.2/460>

виявлення особливостей та тенденцій їх розвитку, прогнозування основних параметрів і розробка можливих альтернатив для прийняття рішень - це.

- а) маркетингові дослідження;
- б) кон'юнктурні дослідження;
- в) прогнозування кон'юнктури;
- г) динаміка кон'юнктури.

9. Етапи кон'юнктурних досліджень включають:

- а) поточне спостереження - збір, оброблення необхідної інформації;
- б) аналіз кон'юнктури;
- в) прогнозування кон'юнктури для прийняття відповідних управлінських рішень;
- г) всі наведені вищевідповіді правильні.

10. Вивченню кон'юнктури ринку передують...

- а) вивчення впливу тенденцій змін макросередовища;
- б) аналіз стратегічних пробілів;
- в) аналіз загальноекономічної ситуації;
- г) прогнозування кон'юнктури.

**Завдання 2.** Знайдіть відповідність між терміном з однієї сторони і характеристиками явища з іншого боку

Внутрішнє середовище	знаходиться під впливом і контролем підприємства
Середовище завдань	процес, який складається з певних взаємозалежних етапів
Загальне середовище	має безпосередній зв'язок з підприємством у вигляді комунікаційних зв'язків
Аналіз зовнішнього середовища підприємства	цілеспрямований безперервний збір, аналіз та обробка інформації про стан економіки, товарного ринку, аналіз і виявлення особливостей та тенденцій їх розвитку, прогнозування основних параметрів і розроблення можливих альтернатив для прийняття рішень
Кон'юнктурні дослідження	формує соціальні та політичні норми
STEP-аналіз	аналіз рівня конкуренції в галузі, постачальників, покупців, товарів-субститутів, нових конкурентів
PIMS-аналіз	аналіз соціальних, технологічних, економічних, політичних факторів, що впливають на підприємство
SWOT-аналіз	аналіз сильних та слабких сторін внутрішнього середовища

	підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища	
Mac Kinsey 7С	аналіз змінних (показників), що впливають на рівень прибутку: конкурентної позиції бізнесу, характеристики та привабливості ринку, виробничої структури підприємства	
П'яти сил конкуренції	аналіз внутрішніх факторів підприємства, що справляють вплив на його майбутнє: стратегія, навички, цінності, структура підприємства, системи, співробітники, стиль	

### Тема 8. Конкурентні стратегії

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <p>1. Загальні поняття про конкурентні стратегії.  2. Стратегії надбання конкурентних переваг.  3. Стратегії конкурентної поведінки підприємства.  4. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.</p>	<p>1. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. <i>Економіка та суспільство</i>. 2022. № 43. URL: <a href="https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721/1658">https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721/1658</a> (дата звернення 28.08.2022).</p> <p>2. Кирчата І.М., Кирчатий Ю.В. Проблеми повоєнної відбудови та стратегія розвитку підприємництва. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва 2022. № 29. С.47-55</p> <p>3. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.</p> <p>4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.</p> <p>5. Шевченко Л. С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. <i>Економічна теорія та право</i>. 2022. №2 (49). С.72-92</p> <p>6. Drucker P. F. <i>Managing in Turbulent Times</i>. New York: Harper &amp; Row, 1980. 312 p.</p>
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <p>1. Загальні поняття про конкурентні стратегії.  2. Стратегії надбання конкурентних переваг.  3. Стратегії конкурентної поведінки підприємства.  4. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.</p>	<p>1. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. <i>Економіка та суспільство</i>. 2022. № 43. URL: <a href="https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721/1658">https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721/1658</a> (дата звернення 28.08.2022).</p> <p>2. Кирчата І.М., Кирчатий Ю.В.</p>

<p>Виконання тестових завдань та ситуацій.</p>	<p>Проблеми повоєнної відбудови та стратегія розвитку підприємництва. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва 2022. № 29. С.47-55</p> <p>3.Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.</p> <p>4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.</p> <p>5.Шевченко Л. С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. Економічна теорія та право. 2022. №2 (49). С.72-92</p> <p>6.Drucker P. F. Managing in Turbulent Times. New York: Harper &amp; Row, 1980. 312 p.</p>
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p>Завод «Жовтень» було засновано у 1870 році. В 1975 році на базі заводу, як головного підприємства, було створено виробниче об'єднання, що включало низку підприємств різних регіонів.</p> <p>В об'єднанні випускалося комплексне технологічне устаткування із виробництва керамічної і силікатної цеглини потужністю 15-75 млн. шт. цеглин у рік, обробки каменю.</p> <p>У 1991 році на базі заводу «Жовтень» створена корпорація «Укрстроммаш», до якої увійшли декілька основних підприємств будівельної індустрії України. Завод переходить на оренду з викупом, а потім стає акціонерним товариством закритого типу.</p> <p>На сьогодні завод «Жовтень» є одним з провідних підприємств з випуску високо ефективного устаткування для виробництва керамічної, силікатної і вогнетривкої цеглини та черепиці.</p> <p>Обладнання заводу успішно працює в Ірані, В'єтнамі, Індії, Румунії, Болгарії, Югославії, Монголії, Казахстані, Молдові, Туркменії, Узбекистані, Литві, Латвії та інших країнах. Завод має чавуно-ливарне, кольорово-ливарне, ковальське, зварювальне і механообробневиробництва, а також завод має у своєму розпорядженні унікальне високоєфективне розточувальне, зубообробне і шліфувальне обладнання.</p> <p>Марку заводу «Жовтень», знають і в далекому зарубіжжі: в Болгарії, Польщі, Угорщині, на Кубі. І в даний час на підприємстві налагоджені канали збуту продукції, що випускається, на експорт.</p> <p>Завод займає найбільшу частку ринку. Серед основних конкурентів ПрАТ «Завод «Жовтень» можна назвати завод «Строммашина» (м. Гомель), ПАТ «Карпатпресмаш», ПАТ «Строммашина» (м. Хмельницький), завод «Строммашина» (м. Одеса).</p> <p>Проте рівень якості продукції, що випускається ними і сервісних послуг, що надаються, в порівнянні з рівнем аналогічних характеристик даного підприємства або нижче, або знаходиться на тому ж рівні. Хоча конкуренти активізують свої дії в області надання сервісних послуг.</p>	<p>1.Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. <i>Економіка та суспільство</i>. 2022. № 43. URL: <a href="https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721/1658">https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721/1658</a> (дата звернення 28.08.2022).</p> <p>2.Кирчата І.М., Кирчатий Ю.В. Проблеми повоєнної відбудови та стратегія розвитку підприємництва. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва 2022. № 29. С.47-55</p> <p>3.Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.</p> <p>4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.</p> <p>5.Шевченко Л. С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. Економічна теорія та право. 2022. №2 (49). С.72-92</p> <p>6.Drucker P. F. Managing in Turbulent Times. New York: Harper &amp; Row, 1980. 312 p.</p>

Тобто продукція «Жовтня» володіє найкращими показниками порівняно з конкурентами за якістю і сервісному обслуговуванню. Виключення становить рівень цін на продукцію. При цьому якість продукції заводу в порівнянні з аналогічним імпортним обладнанням істотно нижче.

Як більш дрібних конкурентів можна розглядати невеликі фірми, що займаються скупкою зношеного обладнання, його косметичним ремонтом з метою подальшого продажу. Проте їх вплив на стан кон'юнктури ринку даного виду продукції незначний, тому не доцільно їх включення в список основних конкурентів.

Високі витрати обумовлені надзвичайно високою часткою матеріальних витрат в собівартості продукції - більше 50%. На заводі планують зменшити цю цифру до 43% шляхом скорочення споживання електроенергії за рахунок впровадження енергозберігаючого устаткування. Перші кроки в цьому напрямі вже зроблені. Підприємство закупило в Японії дві одиниці сучасного устаткування для обробки деталей вагою до 2 тонн із значно низьким споживанням електроенергії.

Підприємство має сприятливе територіальне розташування (близько розташовані залізничні колії). Гнучке виробництво, яким володіє завод, дозволяє виготовляти продукцію «під замовлення», що дає підприємству можливість якнайповніше задовольняти потреби замовника і співпрацювати з ним протягом тривалого часу.

На підприємстві зібраний унікальний, могутній комплекс виробничого обладнання, що дозволяє виготовляти комплектуючі різної складності.

Виробництво деяких видів обладнання вимагає виготовлення корпусів вагою до 2-х тонн і мають завеликі габаритні розміри. Закупівля таких комплектуючих із сторони, а також їх подальше транспортування вимагає значних фінансових витрат й супроводжується певними труднощами транспортування. До того ж не так багато підприємств володіють ливарним виробництвом такої потужності.

У даний час підприємство виконує велику кількість замовлень для сторонніх споживачів з виготовлення литва. Тому наявність ливарного виробництва створює для підприємства явну перевагу порівняно з конкурентами.

Проте одним з основних недоліків є застарілий парк обладнання. Так, більше 50% основних фондів морально і фізично зношені, мають нульову залишкову вартість, що відображається на якості продукції, збільшує час її виробництва, а також створює додаткові витрати на оплату праці персоналу, чого можна уникнути, впровадивши прогресивне обладнання з числовим програмним управлінням, що, у свою чергу, знизить трудомісткість виробництва. До значних недоліків в основній діяльності слід також віднести проблему недостатньо повного та кваліфікованого технічного контролю якості в ході виробничого процесу (часто обумовленого частково стислими термінами виконання замовлення, а частково – некомпетентністю обслуговуючого персоналу). Це призводить до зниження якості як обладнання, що випускається, так і вироблюваної

згодом на ньому продукції, до зростання Кількості рекламаций, до додаткових витрат на заміну продукції по рекламациях, падіння іміджу підприємства на ринку і як результат – збитки. Крім того, на підприємстві низька якість ремонтних робіт, що здійснюються, яка обумовлена часто відсутністю необхідної кваліфікації обслуговуючого персоналу.

Одна з проблем підприємства – невчасність поставок, а часто й недостатній обсяг. Це спричиняє збої та затримки у виробничому процесі і, як наслідок, невчасне виконання замовлення, порушення контракту та ін., що природно, веде до зниження розміру прибутку підприємства, а в разі данного підприємства – до зростання збитків. На заводі відсутній якісний облік у роботі складського господарства, а також відсутній взаємозв'язок між складом і бухгалтерією, що веде до невідповідності фактичної величини запасів, відображеною в бухгалтерській звітності.

На підприємстві відчувається недолік талановитих управлінців, що позначається на якості менеджменту. Відсутня система мотивації працівників.

Продукція підприємства відповідає міжнародним стандартам та її міжнародна сертифікація є перевагою, перш за все, порівняно з вітчизняними конкурентами, оскільки виробництво продукції на експорт вимагає обов'язково її міжнародної стандартизації й сертифікації.

**Завдання (письмово):**

1. Проаналізуйте перспективироботи ПАТ «Жовтень». Які сильні та слабкі сторонні підприємства? Сприятливе чи загрозливе зовнішнє середовище?
2. Використовуючи SWOT – аналіз запропонуйте загальну стратегію.
3. Яку конкурентну стратегію треба обрати підприємству? Відповідь обґрунтуйте.

2. Визначити переваги та недоліки стратегій низьких витрат, диференціації та фокусування. Результати навести у таблиці

Переваги та недоліки стратегій щодо продукту

Стратегія	Переваги	Недоліки
Низьких витрат		
Диференціації		
Фокусування		

**Тема 9. Функціональні стратегії підприємства.**

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність та призначення функціональних стратегій.</li> <li>2. Види функціональних стратегій.</li> <li>3. Основні елементи організації</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с.</li> <li>2. Мартиненко В. П. Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. Економічний</li> </ol>

розробки функціональних стратегій.	вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. № 19. с.78-81. 3.Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. Прийняття управлінських рішень. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 216 с. 4.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
<b>Семінарське заняття (2 год.):</b> 4. Сутність та призначення функціональних стратегій. 5. Види функціональних стратегій. 6. Основні елементи організації розробки функціональних стратегій.  Виконання тестових завдань та ситуацій.	1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с. 2.Мартиненко В. П. Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. № 19. с.78-81. 3.Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. Прийняття управлінських рішень. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 216 с. 4.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
<b>Завдання для самостійної роботи:</b> <b>Підготуйте доповідь на одну із тем (вимоги: обсяг 2-3 стор., відсутність плагіату)</b> 1) Маркетингова стратегія підприємства. 2) Виробнича (операційна) стратегія підприємства. 3) Фінансова стратегія підприємства. 4) Стратегія наукових досліджень і науково-конструкторських робіт. 5) Стратегія управління персоналом.	1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с. 2.Мартиненко В. П. Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. № 19. с.78-81. 3.Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. Прийняття управлінських рішень. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 216 с. 4.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

### Тема 10. Стратегічна альтернатива «Диверсифікація»

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<b>Лекція (2 год.):</b> 1. Поняття диверсифікації. 2. Споріднена і неспоріднена диверсифікації.	1.Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П, Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с. 2.Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с. 3.Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. <i>Економіка і</i>

	<p>організація управління. 2018. № 3 (31). С. 118–126.</p> <p>4.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.</p> <p>5.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.</p>
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <p>3. Поняття диверсифікації.</p> <p>4. Споріднена і неспоріднена диверсифікації.</p> <p>Виконання тестових завдань та ситуацій.</p>	<p>1.Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П, Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.</p> <p>2.Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.</p> <p>3.Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. <i>Економіка і організація управління</i>. 2018. № 3 (31). С. 118–126.</p> <p>4.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.</p> <p>5.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.</p>
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p><b>1. Виконати тестові завдання</b></p> <p>1. Урізноманітнення бізнесу підприємства шляхом входження підприємства на нові сектори ринку і розширення галузевого діапазону його діяльності – це...</p> <p>а) диверсифікація діяльності підприємства;</p> <p>б) реструктуризація діяльності підприємства;</p> <p>в) фінансове оздоровлення підприємства;</p> <p>г) інвентаризація основних засобів підприємства.</p> <p>2. Диверсифікація може торкатися аспектів діяльності підприємства...</p> <p>а) продуктів (продукції), пунктів продажу продукції;</p> <p>б) споживачів і постачальників, засобів фінансування;</p> <p>в) технологій і баз НДДКР;</p>	<p>1.Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П, Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.</p> <p>2.Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.</p> <p>3.Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. <i>Економіка і організація управління</i>. 2018. № 3 (31). С. 118–126.</p> <p>4.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.</p> <p>5.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.</p>



г) усі наведені вище відповіді правильні.

3. Полягає у впровадженні нових або таких виробів, які виробляються на основі застосування нових, раніше не використовуваних підприємством, технологій...

- а) диверсифікація продукції;
- б) диверсифікація ринку;
- в) наведені вище відповіді правильні;
- г) немає правильних відповідей.

4. Підприємство розглядає можливість диверсифікації у ситуаціях...

- а) коли спостерігається стагнація (застій) ринку;
- б) має місце перевищення запасу капіталу і виникає потреба експансії;
- в) коли підприємство не в стані досягнути отримання додаткового прибутку шляхом експансії у традиційному бізнесі;
- г) усі наведені вище відповіді правильні.

5. Для того, щоб досягти збільшення фінансової синергії, стабілізувати доходи, зменшити оперативний ризик, збільшити кредитні можливості (отримання позик), забезпечити зростання, використовувати резерви, пристосуватися до потреб клієнтів, змінити профіль підприємства, застосовують

- а) реструктуризацію діяльності підприємства;
- б) диверсифікацію діяльності підприємства;
- в) фінансове оздоровлення підприємства;
- г) інвентаризацію основних засобів підприємства.

6. Диверсифікувати свою діяльність підприємство може у напрямку...

- а) споріднених галузей діяльності;
- б) неспоріднених галузей діяльності;
- в) здійснювати поєднання двох типів диверсифікації;
- г) усі наведені вище відповіді правильні.

7. Диверсифікація може бути...

- а) широкою;
- б) вузькою;
- в) широкою і вузькою;
- г) немає правильних відповідей.

8. «В бізнес-портфелі підприємства

6.Сорока Л.М. Особливості розробки та впровадження фінансової стратегії сучасних підприємств: Колективна монографія. Заг. ред. О. Л. Гальцової. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2019. 488 с.

7.Kibik, O., Taran-Lala, O., Saienko, V., Metil, T., Umanets, T., & Maksymchuk, I. Strategic Vectors for Enterprise Development in the Context of the Digitalization of the Economy. *Postmodern Openings*, 2022. 13(2), 384-395. <https://doi.org/10.18662/po/13.2/460>

<p>багато споріднених і/або неспоріднених підрозділів» – це означає, що диверсифікація може бути</p> <p>а) широкою;  б) вузькою;  в) широкою і вузькою;  г) немає правильних відповідей.</p> <p>9. «В бізнес-портфелі може бути лише декілька споріднених або неспоріднених підрозділів» – це означає, що диверсифікація може бути...</p> <p>а) широкою;  б) вузькою;  в) широкою і вузькою;  г) немає правильних відповідей.</p> <p>10. Обрання типу диверсифікації, а відтак і формування бізнес-портфеля підприємства, залежить від...</p> <p>а) унікальних особливостей підприємства;  б) умов кожного підприємства;  в) унікальних особливостей і умов підприємства;  г) профілю підприємства.</p>	
---	--

### Тема 11. Міжнародні стратегії

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <p>1. Мотиви та ризики виходу на міжнародні ринки.</p> <p>2. Типи міжнародних стратегій за способами проникнення на зарубіжні ринки.</p> <p>3. Типи міжнародних стратегій за ступенем пристосування до умов зарубіжних ринків.</p>	<p>1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с.</p> <p>2. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.</p> <p>3. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг: Вид. ДонНУЕТ, 2021. 282 с.</p> <p>4. Фомішина В. М., Якимчук Т. В., Федорова Н. Є. Теоретико-методичні підходи до оцінки та вибору стратегії управління впровадженням зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. Економічні інновації. 2022. Том 24. Вип. 1. с. 154-165.</p>
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <p>1. Мотиви та ризики виходу на міжнародні ринки.</p> <p>2. Типи міжнародних стратегій за способами проникнення на зарубіжні ринки.</p>	<p>1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с.</p> <p>2. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.</p>

<p>3. Типи міжнародних стратегій за ступенем пристосування до умов зарубіжних ринків.</p> <p>Виконання тестових завдань та ситуацій.</p>	<p>3. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с.</p> <p>4.Фомішина В. М., Якимчук Т. В., Федорова Н. Є. Теоретико-методичні підходи до оцінки та вибору стратегії управління впровадженням зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. Економічні інновації. 2022. Том 24. Вип.1 . с.154-165.</p>																							
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p>Проаналізуйте ситуацію та оберіть варіант інтеграції підприємства, розглянувши всі можливі варіанти. Як критерій оцінки рекомендується використовувати розрахований прибуток і рентабельність.</p> <p>Підприємство (В) розглядає два варіанти об'єднання: горизонтальна інтеграція (з виробниками аналогічної продукції – підприємствами Д і Е) або вертикальна інтеграція (з підприємствами – учасниками технологічного ланцюжка А і С). Заплановані показники виробничої діяльності підприємств (можливих учасників об'єднання) наведені в табл. 1.</p> <p style="text-align: center;">Таблиця 1 Вихідні дані</p> <table border="1" data-bbox="213 1254 847 1482"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Показники</th> <th colspan="5">Значення за підприємствами</th> </tr> <tr> <th>А</th> <th>В</th> <th>С</th> <th>Д</th> <th>Е</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Обсяг продажу, тис. грн</td> <td>400</td> <td>800</td> <td>250</td> <td>300</td> <td>1000</td> </tr> <tr> <td>Витрати на виробництво, тис. грн</td> <td>100</td> <td>400</td> <td>50</td> <td>100</td> <td>800</td> </tr> </tbody> </table>	Показники	Значення за підприємствами					А	В	С	Д	Е	Обсяг продажу, тис. грн	400	800	250	300	1000	Витрати на виробництво, тис. грн	100	400	50	100	800	<p>1.Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 440 с.</p> <p>2.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.</p> <p>3. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с.</p> <p>4.Фомішина В. М., Якимчук Т. В., Федорова Н. Є. Теоретико-методичні підходи до оцінки та вибору стратегії управління впровадженням зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. Економічні інновації. 2022. Том 24. Вип.1 . с.154-165.</p>
Показники		Значення за підприємствами																						
	А	В	С	Д	Е																			
Обсяг продажу, тис. грн	400	800	250	300	1000																			
Витрати на виробництво, тис. грн	100	400	50	100	800																			

### Тематика рефератів.

1. Поняття та принципи стратегічного управління.
2. Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного управління.
3. Проблеми стратегічного управління.
4. Аналіз факторів зовнішнього середовища.
5. Аналіз організаційної невизначеності середовища.
6. Види та джерела формування конкурентних переваг.
7. Стратегія низьких витрат.
8. Стратегія диференціації.
9. Стратегія фокусування (спеціалізації)
10. Стратегія прямого та стратегія непрямого експорту.
11. Стратегія ліцензування.
12. Стратегія створення спільного підприємства.
13. Стратегія прямого інвестування.
14. Багатонаціональна стратегія.

15. Глобальна стратегія.
16. Сутність і мотиви інтеграції підприємств.
17. Типи стратегій інтеграції.
18. Основні способи захисту компаній від поглинання.
19. Форми інтеграції підприємств.
20. Переваги та ризики інтеграції.
21. Типи стратегій диверсифікації
22. Способи проникнення в іншу галузь
23. Проблеми подолання галузевих бар'єрів при диверсифікації.
24. Стратегії підприємств залежно від розвитку галузевого ринку.
25. Стратегії підприємств залежно від частки галузевого ринку.
26. Інноваційна стратегія підприємства.
27. Інвестиційна стратегія підприємства.
28. Кадрова стратегія підприємства.
29. Основні інструменти партизанських стратегій.

## **ПРИКЛАДИ СИТУАЦІЙ**

### **Ситуація 1.**

Основний вид діяльності ПАТ «ХСТЗ» – виробництво деталей трубопроводів, арматури сантехніки, промисловості з кольорових металів і чорних металів, фітінгів. Арматура промислова відрізнялась високою рентабельністю на внутрішньому ринку, але даний показник знижується, оскільки на даному ринку дуже жорстка конкуренція, а продукція ПАТ «ХСТЗ» не відрізняється високою якістю, тому для того, щоб продукція користувалася попитом, доводиться знижувати ціну реалізації. Прибутковість даної продукції на експортному ринку скоротилася в два рази, що є результатом низької якості продукції.

Обсяг реалізації сантехнічної арматури значно знизився внаслідок зниження попиту на даний вид продукції, оскільки ринок насичений, а продукція ПАТ «ХСТЗ» поступається конкурентам за низкою характеристик. Із тих же причин зник експорт даної продукції.

Найперспективнішою продукцією є – відведення. Їх рентабельність велика як на внутрішньому ринку, так і на експортному. Треба відзначити, що даний вид продукції є основним, і він відрізняється більш високою якістю, ніж інші. Основний споживач – будівельні організації та підприємства корпорації Укрмонтажспецбуд.

Оскільки ПАТ «ХСТЗ» функціонує в основному на українських ринках, то основними його конкурентами є: Завод сантехвиробів (Полтавська область), Київський завод сантехвиробів (м. Київ). Лідируюче положення займає Київський завод сантехвиробів в основному за рахунок найбільшої частки ринку. Майже рівне положення займає Харківський завод сантехвиробів. Якнайменше небезпечним конкурентом є Завод сантехвиробів, який відрізняється більш низькою якістю продукції.

Після того, як підприємству вдалося налагодити постійні відносини з постачальниками, вдалося значно понизити собівартість продукції, що випускається. Але поряд з цим спостерігається зниження обсягів виробництва від 2937,7 тис. грн. до 2639,3 тис. грн., що в першу чергу пов'язано з виходом з ладу деяких видів устаткування і в цілому з погіршенням стану технологічної бази.

Таким чином, до основних проблем, які переважають у діяльності підприємства, можна віднести застарілу технологічну базу і відсутність маркетингових досліджень, що перешкоджає зменшенню конкурентного тиску. Крім того, в підприємства недостатньо можливостей для удосконалення технологічної бази, що перешкоджає усуненню морального зносу діючих технологій.

Завдання. Сформулюйте місію та стратегічні цілі ПАТ «ХСТЗ».

## **Ситуація 2.**

На підприємстві з виробництва будівельних матеріалів середньої потужності склалася критична ситуація: продукція не знаходила достатнього збуту, на складах накопичилася значна кількість будівельних матеріалів, які виявилися нереалізованими. Це призвело до зниження обсягу виручки від реалізації продукції, що випускається підприємством, зростання кредиторської заборгованості, перебоїв з виплатою заробітної плати і стало однією з причин плинності кадрів, зниження обсягів виробництва, погіршення якості продукції.

Таким чином, спостерігається явно виражена тенденція до погіршення економічного становища підприємства, зниження його виробничих можливостей, послаблення позицій на ринку збуту продукції.

Засновники підприємства, яке за своєю організаційною формою було закритим акціонерним товариством, змушені були впритул зайнятися ситуацією, що склалася на підприємстві.

Засновникам підприємства з виробництва будівельних матеріалів у сформованій ситуації необхідно вжити дієвих заходів для поліпшення його діяльності.

Питання:

1. Можливі дії керівника підприємства.
2. Складіть стратегічне рішення керівника підприємства.
3. Запропонуйте шляхи виходу з критичної ситуації.
4. Чи необхідна заміна керівництва підприємства? Обґрунтуйте.

## **6. Політика курсу**

### **Політика щодо відвідування навчальних занять.**

Згідно з «Положенням про порядок оцінювання рівня навчальних досягнень студентів в умовах ЄКТС в ІДГУ» студенти мають обов'язково бути присутніми на семінарських заняттях. Студент, який з поважних причин, підтверджених документально, не мав був відсутній на семінарському занятті, має право на відпрацювання у двотижневий термін після повернення до навчання. Студент, який не використав надане йому право у встановлений термін або пропустив заняття без поважних причин, отримує за кожне пропущення заняття 0 балів. Студенти, які навчаються за індивідуальним графіком, мають в повному обсязі виконати додаткові індивідуальні завдання, попередньо узгодивши їх з викладачем. Присутність на модульній контрольній роботі є обов'язковою. У випадку відсутності студента на проміжному контролі з поважної причини, підтвердженої документально, йому призначається інша дата складання модульної контрольної роботи.

### **Політика академічної доброчесності.**

Студенти мають дотримуватись правил академічної доброчесності відповідно до «Кодексу академічної доброчесності ІДГУ». Наявність академічного плагіату в студентських роботах є підставою для виставлення негативної оцінки. Списування студентів під час проведення модульної контрольної роботи є підставою для дострокового припинення її складання та виставлення негативної оцінки.

## **7. Проміжний і підсумковий контроль**

### **Форма проміжного контролю**

Модульна контрольна робота має комплексний характер: вона містить питання та 5 тестових завдань та 3 теоретичні питання.

### **Зразок модульної контрольної роботи**

#### **1 варіант**

#### **1. Тести**

1. Стратегію підприємства здебільшого розробляє:

- а) найвище керівництво;
- б) керівники всіх рівнів управління;
- в) керівники функціональних служб;
- г) всі бажуючі.

2. Прагненням до поліпшення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців характеризується:

- а) товарна орієнтація ринку;
- б) збутова орієнтація;
- в) ринкова орієнтація діяльності фірм;
- г) маркетингова орієнтація діяльності фірм.

3. Забезпеченням максимізації збуту за допомогою реклами та інших методів впливу на покупця з метою примусити його здійснити покупку характеризується:

- а) товарна орієнтація ринку;
- б) збутова орієнтація;
- в) ринкова орієнтація діяльності фірм;
- г) маркетингова орієнтація діяльності фірм.

4. Диверсифікація, це:

- а) це набір дій, підходів, зусиль, спрямованих лише на забезпечення успішної діяльності підприємства в одній специфічній сфері бізнесу;
- б) одна з форм концентрації капіталу в умовах науково-технічної революції шляхом проникнення в нові галузі і сфери, розширення асортименту вироблених товарів;
- в) це процес створення нових видів продукції, що мають схожі характеристики з продукцією, яка вже випускається;
- г) поділ, розподіл цілого на якісно відмінні характеристики.

5. Диференціація, це:

- а) це набір дій, підходів, зусиль, спрямованих лише на забезпечення успішної діяльності підприємства в одній специфічній сфері бізнесу;
- б) одна з форм концентрації капіталу в умовах науково-технічної революції шляхом проникнення в нові галузі і сфери, розширення асортименту вироблених товарів;
- в) це процес створення нових видів продукції, що мають схожі характеристики з продукцією, яка вже випускається;
- г) поділ, розподіл цілого на якісно відмінні характеристики.

## 2. Теоретичні питання

1. Сутність стратегії підприємства і її риси.
2. Місія підприємства.
3. Конкурентоспроможність як основа стратегічного аспекту діяльності підприємства.

## 8. Критерії оцінювання результатів навчання

### Шкала та схема формування підсумкової оцінки

Результати навчання з освітніх компонентів оцінюються за 100-бальною шкалою (від 1 до 100) з переведенням в оцінку за традиційною шкалою «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно». Переведення підсумкового балу за 100-бальною шкалою оцінювання в підсумкову оцінку за традиційною шкалою згідно табл. 1.

Таблиця 1.

Переведення підсумкового балу за 100-бальною шкалою оцінювання в підсумкову оцінку за традиційною шкалою

Підсумковий бал	Оцінка за традиційною шкалою
90-100	відмінно
89-70	добре
51-69	задовільно
1-50	незадовільно

Загальна оцінка за курс виставляється за результатами поточного, проміжного та підсумкового контролю згідно табл. 2.

Таблиця 2.

Формування загальної оцінки за курс

<b>Максимальна кількість балів</b>	<b>40 балів</b> (поточний контроль) середньозважений бал оцінок за відповіді на семінарських заняттях та виконання індивідуальних завдань, який переводиться у 100-бальну шкалу з ваговим коефіцієнтом 0,4	<b>10 балів</b> (проміжний контроль) – середньозважений бал оцінок за теоретичні питання та/або практичні завдання, який переводиться у 100-бальну шкалу з ваговим коефіцієнтом 0,1	<b>50 балів</b> (підсумковий контроль) середньозважений бал оцінок за теоретичні питання та/або практичні завдання, який переводиться у 100-бальну шкалу з ваговим коефіцієнтом 0,5
<b>Мінімальний пороговий рівень</b>	<b>20 балів</b> (поточний контроль)	<b>6 балів</b> (проміжний контроль)	<b>25 балів</b> (підсумковий контроль)

**Критерії оцінювання під час поточного контролю**

Під час поточного контролю оцінюються відповіді студента на семінарських заняттях, а також результати самостійної та індивідуальної роботи. Нарахування балів за поточний контроль відбувається відповідно до «Положення про порядок оцінювання рівня навчальних досягнень студентів в умовах ЄКТС в ІДГУ» ([http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/polozhennja\\_pro\\_porjadok\\_ocinjuvannja\\_rivnja\\_navchalnyh\\_dosjahne\\_n\\_zi\\_zminamy-vid-28.08.2020-protokol-1.pdf](http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/polozhennja_pro_porjadok_ocinjuvannja_rivnja_navchalnyh_dosjahne_n_zi_zminamy-vid-28.08.2020-protokol-1.pdf))

Оцінювання роботи на семінарських заняттях, індивідуальної та самостійної роботи здійснюється за шкалою від «0» до «5». Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти на семінарських заняттях приведені у табл. 3.

Таблиця 3.

Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти на семінарських заняттях

<b>Оцінка</b>	<b>Критерії оцінювання навчальних досягнень</b>
<b>5 балів</b>	Оцінюється робота студента, який у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, самостійно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу, вільно послуговується науковою термінологією, розв'язує задачі стандартним або оригінальним способом, наводить аргументи на підтвердження власних думок, здійснює аналіз та робить висновки.
<b>4 бали</b>	Оцінюється робота студента, який достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає, в основному розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу, розв'язує задачі стандартним способом, послуговується науковою термінологією. Але при висвітленні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі неістотні неточності та незначні помилки.
<b>3 бали</b>	Оцінюється робота студента, який відтворює значну частину навчального матеріалу, висвітлює його основний зміст, виявляє елементарні знання окремих положень, записує основні формули, рівняння, закони. Однак не здатний до глибокого, всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, не користується необхідною літературою, допускає істотні

	неточності та помилки.
<b>2 бали</b>	Оцінюється робота студента, який достатньо не володіє навчальним матеріалом, однак фрагментарно, поверхово (без аргументації й обґрунтування) викладає окремі питання навчальної дисципліни, не розкриває зміст теоретичних питань і практичних завдань.
<b>1 бал</b>	Оцінюється робота студента, який не в змозі викласти зміст більшості питань теми та курсу, володіє навчальним матеріалом на рівні розпізнавання явищ, допускає істотні помилки, відповідає на запитання, що потребують однослівної відповіді.
<b>0 балів</b>	Оцінюється робота студента, який не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його висвітлити, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Критерії оцінювання розв'язання задач представлено у табл. 4.

Таблиця 4.

#### Критерії оцінювання розв'язання задач

Оцінка	Критерії оцінювання навчальних досягнень
<b>5 балів</b>	Розв'язання задачі є абсолютно вірним. Студент володіє знаннями методики здійснення розрахунків, вміє нестандартно підходити до розв'язання задач (вирішення ситуацій) та робити обґрунтовані висновки.
<b>4 бали</b>	Задача розв'язана вірно, але обґрунтування висновків є недостатнім
<b>3 бали</b>	Задача розв'язана вірно, але немає висновків та хід розв'язання задачі (вправи, ситуації) не подано.
<b>2 бали</b>	При розв'язанні задачі виявлені неточності, помилки в розрахунках.
<b>1 бал</b>	Практичне завдання розв'язане невірно.
<b>0 балів</b>	Не було спроби розв'язати задачу

Здобувач вищої освіти має бути оцінений не менш як з 70% семінарських занять, передбачених навчальним планом. У випадку, якщо здобувач вищої освіти не був оцінений з відповідної кількості занять, він отримує 0 балів за кожне заняття, з якого мав бути оцінений. При цьому здобувачу вищої освіти може бути зараховано виконання індивідуальних завдань за певне заняття якщо він не був оцінений за результатами проведення семінарського заняття.

Основними видами індивідуальних завдань є: підготовка доповідей, рефератів; розв'язування задач, вирішення ситуаційних завдань тощо.

Оцінювання доповіді (реферату) здійснюється за такими критеріями: самостійність та оригінальність дослідження, виконання поставлених автором завдань, здатність здійснювати узагальнення на основі опрацювання теоретичного матеріалу та відсутність помилок при оформленні цитування й посилань на джерела, якісна презентація результатів власного дослідження.

Індивідуальне завдання є обов'язковим для виконання. Разом з тим здобувач освіти може запропонувати свою тему доповіді (реферату) у відповідності до особистих науково-дослідних інтересів та погодити її з викладачем. Окрім цього у якості виконання індивідуального завдання здобувачу вищої освіти може бути зараховано проходження онлайн-курсів (у відповідності до змісту навчальної дисципліни) на платформах EdEra, Coursera, Prometheus та інших. Зарахування відбувається за наявності сертифікату про успішне проходження курсу.

#### Критерії оцінювання модульної контрольної роботи

Оцінювання проміжного контролю здійснюється за шкалою від «0» до «10». Загальна оцінка за модульну контрольну роботу є середнім арифметичним оцінок за



кожне питання/завдання, яка переводиться за 100 бальною шкалою та множиться на коефіцієнт 0,1. Критерії оцінювання теоретичних та практичних завдань, які включено до проміжного контролю, наведено у табл. 3-4. У разі, якщо здобувач вищої освіти за проміжний контроль отримав менше ніж 6 балів, то він вважається таким, що не склав проміжний контроль. У графі «проміжний контроль» виставляється 0 балів.

### **Критерії оцінювання під час підсумкового контролю**

Семестрові екзамени в усній проводять за білетами. Екзаменаційний білет містить два теоретичних питання і одну задачу. Критерії оцінювання теоретичних та практичних завдань, які входять до підсумкового контролю, наведено у табл. 3-4.

Результат екзаменаційного контролю визначається як середнє арифметичне оцінок (середньозважений бал) студента, що він отримав за кожне з питань (завдань) екзаменаційного білета. Цей бал переводиться за 100-бальною шкалою, а визначений показник множиться на ваговий коефіцієнт 0,5 та округлюється до цілого. Якщо здобувач вищої освіти отримав недостатню кількість балів з поточного контролю (менше 20 балів) або не склав проміжний контроль, він не допускається до складання семестрового екзамену, а у відомості обліку успішності виставляється оцінка «незадовільно».

У разі, якщо здобувач вищої освіти за екзамен отримав середньозважений бал менше, ніж 2,75, то він вважається таким, що не склав екзамен. У графі «підсумковий контроль» виставляється 0 балів.

Здобувачі, які не з'явилися на контрольні заходи, вважаються такими, що одержали незадовільну оцінку (0 балів за 100-бальною шкалою).

### **Критерії оцінювання при організації освітнього процесу із застосуванням технологій дистанційного навчання**

У разі проведення освітнього процесу у дистанційному режимі, порядок його організації регулює «Положення про організацію освітнього процесу із застосуванням технологій дистанційного навчання в Ізмаїльському державному гуманітарному університеті» (<http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/polozhennja-pro-orhanizaciju-osv.-procesu-iz-zast.-tehnolohij-dyst.-navch.-2020.pdf>).

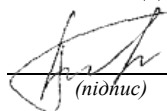
Дистанційний режим навчання передбачає проведення навчальних занять, контрольних заходів та самостійної роботи здобувачів відповідно до робочої програми навчальної дисципліни.

Дистанційна комунікація учасників освітнього процесу під час синхронного режиму навчання може здійснюватися через онлайн-платформи проведення відео конференцій GoogleMeet або Zoom.

Поточний контроль результатів навчання здобувачів вищої освіти здійснюється під час проведення дистанційних занять, а також шляхом оцінювання самостійних індивідуальних і групових завдань, що виконуються здобувачами освіти в електронній формі та надсилаються до системи підтримки дистанційного навчання (LMS Moodle або GoogleClassroom).

Завдання проміжного контролю виконуються здобувачами освіти в електронній формі та надсилаються до системи підтримки дистанційного навчання (LMS Moodle або GoogleClassroom), які оцінюються за поданим вище алгоритмом.

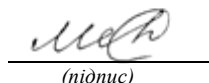
**Викладач**

  
(підпис)

Коваль В.В.  
(ПІБ)

Затверджено на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю протокол № 1 від «1» вересня 2022 р.

**Завідувач кафедри**

  
(підпис)

Метіль Т.К.  
(ПІБ)