

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету менеджменту

І.Г. Цавкун

« 22 » Запорізька 2024 р.
Україна

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА

(назва навчальної дисципліни)

денної та заочної форм здобуття освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»
спеціальності 073 Менеджмент
галузі знань 07 Управління і адміністрування

ВИКЛАДАЧ: Є.В. Маказан, к.е.н., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Обговорено та ухвалено
на засіданні кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності

Протокол №_1_ від “_26_”серпня_2024 р.
Завідувач кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

(підпис)

Д.Т. Бікулов

(ініціали, прізвище)

Погоджено

Гарант освітньо-професійної програми

Є.В. Маказан

(підпис)

(ініціали, прізвище)

2024 рік



СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Зв'язок з викладачем (викладачами):

Викладач: к.е.н., доцент Маказан Євгенія Василівна

Е-mail: e.v.makazan@gmail.com

Телефон: (061) 289-41-39 (кафедра)

Інші засоби зв'язку: Moodle (форум курсу, приватні повідомлення)

Кафедра: бізнес-адміністрування та менеджменту ЗЕД, бй корп. ЗНУ, ауд. 108 (1^й поверх)

1. Опис навчальної дисципліни

Метою вивчення дисципліни «Стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства» засвоєння здобувачами вищої освіти системних знань щодо об'єктивних закономірностей, умов, процесів і специфічних особливостей стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, а також набуття навичок щодо їх практичного використання.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства» є:

- набуття теоретичних знань з питань сутності, мети та функцій стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- оволодіння навичками проведення аналізу сильних і слабких сторін розвитку підприємства, а також його можливостей і загроз;
- опанування навичок щодо оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства;
- опанування навичок щодо механізму та методів розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.

«Стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства» як компонент освітньо-професійної програми підготовки відповідає таким програмним компетентностям:

- СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
- СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;
- СК10 Здатність до управління організацією та її розвитком;
- СК11. Здатність розробляти та реалізовувати стратегії зовнішньоекономічної діяльності організацій з урахуванням ризиків і особливостей міжнародного бізнес-середовища.

«Стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства» як компонент освітньо-професійної програми підготовки забезпечує такі програмні результати навчання (ПРН):

- ПРН5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;
- ПРН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);
- ПРН14. Планувати та реалізовувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства, обґрунтовуючи стратегії, управлінські рішення з урахуванням ринкових тенденцій змін макросередовища.

Курс «Стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства» розкриває сучасні підходи до планування та реалізації зовнішньоекономічних стратегій підприємств, особливості інтеграції у глобальні ринки, а також механізми адаптації до змін міжнародного бізнес-середовища.

Курс дає можливість:

- розуміти основні теоретичні засади зовнішньоекономічної діяльності;
- аналізувати глобальні та регіональні ринки з точки зору конкурентоспроможності;
- оцінювати ризики та можливості участі підприємства у міжнародній торгівлі;
- розробляти ефективні стратегії виходу на зовнішні ринки;
- застосовувати сучасні інструменти управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- прогнозувати наслідки міжнародних економічних рішень для діяльності підприємства;
- планувати інвестиційні та маркетингові стратегії у глобальному середовищі;
- використовувати практичні кейси для прийняття стратегічних рішень;
- формувати навички прийняття обґрунтованих управлінських рішень у зовнішньоекономічній сфері.

Необхідні навчальні компоненти (пререквізити, кореквізити і постреквізити): Менеджмент організацій за видами господарської діяльності, Менеджмент бізнес-процесів, Управління проектами, Стратегування та бізнес-аналітика в менеджменті, Виробнича практика, Кваліфікаційна робота магістра.

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни
Паспорт навчальної дисципліни



Нормативні показники	денна форма здобуття освіти	заочна форма здобуття освіти
Статус дисципліни	Обов'язкова	
Семестр	2 -й	2 -й
Кількість кредитів ECTS	3	
Кількість годин	90	
Лекційні заняття	20 год.	4 год.
Практичні заняття	10 год.	4 год.
Самостійна робота	60 год.	82 год.
Консультації	Консультації: середа 14:30 - очний формат: 108 кабінет 6 навчальний корпус, кафедра бізнес-адміністрування та менеджменту ЗЕД - дистанційний формат: Особистий ідентифікатор ZOOM 434 6285456 Код доступу 5GfWV4	
Вид підсумкового семестрового контролю:	залік	
Посилання на електронний курс у СЕЗН ЗНУ (платформа Moodle)	https://moodle.znu.edu.ua/course/view.php?id=3955	

2. Методи досягнення запланованих освітньою програмою компетентностей і результатів навчання

Компетентності / результати навчання	Методи навчання	Форми і методи оцінювання
Компетентності		
СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани	- лекції та семінари з теорії управління; - практичні кейс-стаді; - самостійне опрацювання літератури	- аналіз кейсів; - захист стратегічних проєктів; - тести
СК7. Здатність розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість	- групові проєктні роботи; - практичні кейси; - симуляції управлінських ситуацій; - самостійне опрацювання літератури з проєктного менеджменту	- захист проєктів та презентацій; - оцінка ефективності управлінських рішень у кейсах; - тести
СК10 Здатність до управління організацією та її розвитком	- кейс-стаді з аналізу зовнішніх ринків; - практичні заняття з ризик-менеджменту та стратегічного планування	- захист аналітичних звітів та стратегічних планів; - письмові роботи з аналізу зовнішніх ринків і ризиків; - тести
- СК11. Здатність розробляти та реалізовувати стратегії зовнішньоекономічної діяльності організацій з	- моделювання зовнішньоекономічних процесів, - кейс-стаді з аналізу міжнародних компаній, - інтерактивні лекції з елементами	- аналітичні звіти, - тести, - оцінювання презентацій і кейсів.

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



урахуванням ризиків і особливостей міжнародного бізнес-середовища	дискусій	
програмні результати навчання:		
РН5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах	- практичні заняття з планування діяльності; - аналіз кейсів; - розробка стратегічних та тактичних планів	- письмові роботи; - презентації планів; - тести
РН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом)	- симуляції управлінських процесів; - групові проєктні роботи; - практичні кейси з делегування повноважень	- оцінка ефективності управлінських рішень у кейсах; - захист проєктів; - тести
РН14. Планувати та реалізовувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства, обґрунтовуючи стратегії, управлінські рішення з урахуванням ринкових тенденцій змін макросередовища	- аналіз ринкових тенденцій і конкурентного середовища; - стратегічне планування діяльності підприємства; - опрацювання кейсів щодо вибору форм виходу на зовнішні ринки	- практичні роботи з розробки стратегій виходу на зовнішні ринки; - презентації результатів досліджень; - тестовий контроль знань

3. Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Теоретичні засади стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Тема 1. Предмет і завдання стратегічного управління.

Передумови виникнення стратегічного управління: епоха масового виробництва, епоха масового збуту, постіндустріальна епоха.

Характеристика довгострокового та стратегічного управління.

Науково-технічний прогрес як основне джерело виникнення невизначеності.

Тема 2. Цикл стратегічного управління.

Основні етапи циклу стратегічного управління: визначення бізнесу і місії підприємства, розробка довгострокових і короткострокових цілей підприємства, розробка стратегії підприємства, реалізація стратегії, оцінка ефективності стратегії та корегування попередніх етапів.

Рівні стратегії в організації: корпоративний, сфери бізнесу, функціональний, лінійний.

Класифікація стратегій у теорії стратегічного управління. Основні класифікаційні ознаки. Глобальні стратегії. Корпоративні (портфельні) стратегії. Функціональні стратегії.

Змістовий модуль 2. Діагностика зовнішнього середовища підприємства

Тема 3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.

Концепція «Національного ромбу» М. Портера та галузеві кластери. Мікросередовище та макросередовище підприємства. Параметри факторів. Стратегія фірм, їх структура і суперництво. Параметри попиту. Споріднені та підтримуючі галузі. Випадкові події та дії Уряду. Галузеві кластери.

Тема 4. Оцінка привабливості галузі.

Показники оцінки галузі за М. Портером: місткість ринку, види конкуренції, темп приросту місткості ринку та етап життєвого циклу галузі, кількість конкурентів та їх відносні ринкові частки, вид вертикальної інтеграції, величини вхідних і вихідних бар'єрів у грошовому еквіваленті, темп технологічних змін і продуктивних інновацій, ступінь продуктової диференціації в галузі, величини ефектів масштабів (виробничого та/або маркетингового), галузева чутливість до ступеня завантаження виробничих потужностей, галузева капіталомісткість, середньогалузева прибутковість.



Тема 5. Аналіз конкуренції.

Конкурентоспроможність підприємства. Конкурентний потенціал підприємства. Конкурентні переваги. Конкурентний статус. Сила конкурентної позиції.

Модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера: конкуренція між галузевими організаціями, конкуренція з боку організацій з інших галузей, конкуренція з боку постачальників, конкуренція з боку клієнтів, конкуренція з боку товарів-замінників.

Інтенсивність конкуренції в галузі та фактори, що впливають на неї. Побудова матриці БКГ.

Оцінка позицій галузевих компаній на олігополістичному та на монополістичному ринках.

Поняття стратегічної групи. Побудова карти стратегічних груп залежно від якості та ціни товару й розмаху конкуренції.

Параметри оцінки конкуренції в галузі: масштаб конкуренції, стратегічні наміри, цілі щодо ринкової частки.

Змістовий модуль 3. Діагностика внутрішнього середовища підприємства

Тема 6. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Визначення ефективності поточної стратегії підприємства. Аналіз сильних сторін підприємства. Аналіз слабких сторін підприємства. Аналіз можливостей підприємства. Аналіз загроз підприємства. Методика проведення SWOT-аналізу. Побудова матриці SWOT-аналізу підприємства. Стратегічні завдання підприємства.

Тема 7. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі співставлення витрат підприємства та витрат його конкурентів.

Визначення конкурентного потенціалу підприємства. Фактори, що підвищують конкурентний потенціал підприємства: висока ринкова частка та її позитивна динаміка, позитивний імідж, наявність фінансових ресурсів, цінові переваги, рентабельність, технологічний рівень, інноваційний потенціал, професіоналізм співробітників та ін. Фактори, що знижують конкурентний потенціал підприємства: низька ринкова частка та її від'ємна динаміка, слабкий імідж, високі питомі витрати, низька якість продукції та ін.

Змістовий модуль 4. Конкурентні стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Тема 8. Глобальні стратегії конкуренції.

Сутність глобальних стратегій конкуренції. Класифікація ефектів масштабу та освоєння.

Стратегія мінімізації витрат. Переваги стратегії мінімізації витрат з погляду моделі п'яти сил конкуренції: відносно до прямих галузевих конкурентів, відносно до покупців, відносно до постачальників, відносно до потенційних конкурентів, відносно до товарів-замінників. Недоліки стратегії мінімізації витрат.

Стратегія диференціації. Горизонтальна диференціація. Вертикальна диференціація. Переваги та недоліки стратегії диференціації.

Стратегія фокусування. Умови успішної реалізації стратегії фокусування. Основні складнощі під час реалізації стратегії фокусування.

Стратегія інновацій. Впровадження радикальних інновацій. Ризик і прибутковість під час створення і впровадження інновацій.

Стратегія оперативного реагування. Адаптація підприємства до потреб ринку.

Тема 9. Корпоративні стратегії конкуренції.

Стратегія пов'язаної диверсифікації. Включення у портфель підприємства нових сфер бізнесу шляхом: придбання підприємств, створення нових підприємств, створення спільних підприємств. Синергетичний ефект і способи його досягнення за рахунок маркетингових, виробничих й управлінських стратегічних відповідностей.

Стратегія незв'язаної диверсифікації. Основні переваги стратегії незв'язаної диверсифікації. Ризик і доходність підприємств, які впроваджують стратегію незв'язаної диверсифікації.

Стратегія «відкачки» капіталу та ліквідації. Продаж підприємства. Ліквідація підприємства. Банкрутство підприємства.

Стратегія зміни курсу та реструктуризації. Передумови реалізації стратегії зміни курсу та реструктуризації. Підходи до реалізації стратегії зміни курсу та реструктуризації.

Стратегія міжнародної диверсифікації. Стратегія глобалізації (просування на ринки стандартизованих товарів і послуг). Франчайзингова схема реалізації стратегії міжнародної диверсифікації.



Особливості стратегічного управління диверсифікованим підприємством. Стратегічний план і його розробка. Концерни та конгломерати. Стратегічне управління концерном.

Тема 10. Функціональні стратегії конкуренції.

Наступальні стратегії: наступ на сильні сторони конкурента, наступ на слабкі сторони конкурента, багатоплановий наступ, захоплення стратегічних рубежів, партизанський напад, попереджувальні дії. Оборонні стратегії. Стратегія вертикальної інтеграції. «Довжина шляху» підприємства між сировиною і доставленим покупцю готовим товаром.

Стратегії підприємств, які займають різні галузеві позиції. Стратегії для лідерів: «Кращий захист – це напад», стратегія укріплення і захисту, стратегія демонстрації сили. Стратегії для підприємств, які слідують за лідером: стратегії для сильних підприємств (стратегія вакантної ніші, стратегія спеціалізації, стратегія виключних відмінностей, стратегія спокійного слідування, стратегія зростання шляхом придбань, стратегія відмінного від конкурентів іміджу); стратегії для слабких підприємств (оборонна стратегія, стратегія агресивного захисту, стратегія негайного виходу з бізнесу шляхом продажу чи ліквідації підприємства, стратегія зняття врожаю, комбінація усіх або частини заходів). Стратегії конкуренції на різних етапах життєвого циклу галузі. Стратегії конкуренції у фрагментарних галузях.

4. Структура навчальної дисципліни

Вид заняття /роботи	Назва теми	Кількість годин		Згідно з розкладом
		о/д.ф.	з.ф.	
Лекція 1	Тема 1. Предмет і завдання стратегічного управління. Передумови виникнення стратегічного управління: епоха масового виробництва, епоха масового збуту, постіндустріальна епоха. Характеристика довгострокового та стратегічного управління. Науково-технічний прогрес як основне джерело виникнення невизначеності.	2	0,5	щотижня
Лекція 2	Тема 2. Цикл стратегічного управління. Основні етапи циклу стратегічного управління: визначення бізнесу і місії підприємства, розробка довгострокових і короткострокових цілей підприємства, розробка стратегії підприємства, реалізація стратегії, оцінка ефективності стратегії та корегування попередніх етапів. Рівні стратегії в організації: корпоративний, сфери бізнесу, функціональний, лінійний.	2	0,5	щотижня
Практичне заняття 1	Тема 2. Цикл стратегічного управління. Завдання: Самостійно оберіть підприємство як об'єкт дослідження. Сформулюйте його місію, визначте довгострокові та короткострокові цілі. Побудуйте дерево цілей, яке відображатиме ієрархію та взаємозв'язки між ними.	2	1	1 раз на 2 тижня
Самостійна робота	Тема 2. Цикл стратегічного управління. Класифікація стратегій у теорії стратегічного управління. Основні класифікаційні ознаки. Глобальні стратегії. Корпоративні (портфельні) стратегії. Функціональні стратегії.	12	17	щотижня
Лекція 3	Тема 3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства. Концепція «Національного ромбу» М. Портера та галузеві кластери. Мікросередовище та макросередовище підприємства. Параметри факторів. Стратегія фірм, їх структура і суперництво. Параметри попиту. Споріднені та підтримуючі галузі. Випадкові	2	0,5	щотижня

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



	події та дії Уряду. Галузеві кластери.			
Лекція 4	Тема 4. Оцінка привабливості галузі. Показники оцінки галузі за М. Портером: місткість ринку, види конкуренції, темп приросту місткості ринку та етап життєвого циклу галузі, кількість конкурентів та їх відносні ринкові частки, вид вертикальної інтеграції, величини вхідних і вихідних бар'єрів у грошовому еквіваленті, темп технологічних змін і продуктових інновацій, ступінь продуктової диференціації в галузі, величини ефектів масштабів (виробничого та/або маркетингового), галузева чутливість до ступеня завантаження виробничих потужностей, галузева капіталомісткість, середньогалузева прибутковість.	2	0,5	щотижня
Практичне заняття 2	Тема 3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства. Завдання: На прикладі обраного підприємства проведіть ґрунтовний аналіз ринку, на якому воно працює. Виконайте комплексну оцінку зовнішнього середовища з урахуванням економічних, політичних, соціальних, технологічних та інших факторів впливу.	2	1	1 раз на 2 тижня
Самостійна робота	Тема 4. Оцінка привабливості галузі. Рушійні сили та їх вплив на зміни в галузі. Ключові фактори успіху галузі: технологічні, виробничі, маркетингові, управлінські та інші.	12	16	щотижня
Лекція 5	Тема 5. Аналіз конкуренції. Конкурентоспроможність підприємства. Конкурентний потенціал підприємства. Конкурентні переваги. Конкурентний статус. Сила конкурентної позиції. Модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера: конкуренція між галузевими організаціями, конкуренція з боку організацій з інших галузей, конкуренція з боку постачальників, конкуренція з боку клієнтів, конкуренція з боку товарів-замінників.	2	0,5	щотижня
Лекція 6	Тема 6. Аналіз внутрішнього середовища підприємства. Визначення ефективності поточної стратегії підприємства. Аналіз сильних сторін підприємства. Аналіз слабких сторін підприємства. Аналіз можливостей підприємства. Аналіз загроз підприємства. Методика проведення SWOT-аналізу. Побудова матриці SWOT-аналізу підприємства. Стратегічні завдання підприємства.	2	0,5	щотижня
Практичне заняття 3	Тема 5. Аналіз конкуренції. Завдання: Для обраного підприємства проаналізуйте привабливість галузі, у якій воно діє. Дослідіть діяльність основних конкурентів, визначте їхні переваги та слабкі сторони. Зробіть висновки щодо конкурентного положення обраного підприємства.	2	1	1 раз на 2 тижня
Самостійна робота	Тема 5. Аналіз конкуренції. Інтенсивність конкуренції в галузі та фактори, що впливають на неї. Побудова матриці БКГ. Оцінка позицій галузевих компаній на олігополістичному та на монополістичному ринках. Поняття стратегічної групи. Побудова карти стратегічних груп залежно від якості та ціни товару й розмаху конкуренції.	12	16	щотижня

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



	Параметри оцінки конкуренції в галузі: масштаб конкуренції, стратегічні наміри, цілі щодо ринкової частки.			
Лекція 7	Тема 7. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі співставлення витрат підприємства та витрат його конкурентів. Визначення конкурентного потенціалу підприємства. Фактори, що підвищують конкурентний потенціал підприємства: висока ринкова частка та її позитивна динаміка, позитивний імідж, наявність фінансових ресурсів, цінові переваги, рентабельність, технологічний рівень, інноваційний потенціал, професіоналізм співробітників та ін. Фактори, що знижують конкурентний потенціал підприємства: низька ринкова частка та її від'ємна динаміка, слабкий імідж, високі питомі витрати, низька якість продукції та ін.	2	0,5	щотижня
Лекція 8	Тема 8. Глобальні стратегії конкуренції. Сутність глобальних стратегій конкуренції. Класифікація ефектів масштабу та освоєння. Стратегія мінімізації витрат. Переваги стратегії мінімізації витрат з погляду моделі п'яти сил конкуренції: відносно до прямих галузевих конкурентів, відносно до покупців, відносно до постачальників, відносно до потенційних конкурентів, відносно до товарів-замінників. Недоліки стратегії мінімізації витрат.	2	0,5	щотижня
Практичне заняття 4	Тема 8. Глобальні стратегії конкуренції. Завдання: Проведіть аналіз внутрішнього середовища самостійно обраного підприємства. Побудуйте SWOT-матрицю, визначте сильні та слабкі сторони, можливості і загрози. На основі цього сформулюйте вектор стратегічного розвитку, побудуйте матрицю TOWS та обґрунтуйте можливі стратегії розвитку підприємства.	2	1	1 раз на 2 тижня
Самостійна робота	Тема 8. Глобальні стратегії конкуренції. Стратегія диференціації. Горизонтальна диференціація. Вертикальна диференціація. Переваги та недоліки стратегії диференціації. Стратегія фокусування. Умови успішної реалізації стратегії фокусування. Основні складнощі під час реалізації стратегії фокусування. Стратегія інновацій. Впровадження радикальних інновацій. Ризик і прибутковість під час створення і впровадження інновацій.	12	16	щотижня
Лекція 9-10	Тема 9. Корпоративні стратегії конкуренції. Стратегія пов'язаної диверсифікації. Включення у портфель підприємства нових сфер бізнесу шляхом: придбання підприємств, створення нових підприємств, створення спільних підприємств. Синергетичний ефект і способи його досягнення за рахунок маркетингових, виробничих й управлінських стратегічних відповідностей. Стратегія незв'язаної диверсифікації. Основні переваги стратегії незв'язаної диверсифікації. Ризик і доходність підприємств, які впроваджують стратегію незв'язаної диверсифікації.	4	-	щотижня

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



	Стратегія «відкачки» капіталу та ліквідації. Продаж підприємства. Ліквідація підприємства. Банкрутство підприємства. Тема 10. Функціональні стратегії конкуренції. Наступальні стратегії: наступ на сильні сторони конкурента, наступ на слабкі сторони конкурента, багатоплановий наступ, захоплення стратегічних рубежів, партизанський напад, попереджувальні дії. Оборонні стратегії. Стратегія вертикальної інтеграції. «Довжина шляху» підприємства між сировиною і доставленим покупцю готовим товаром.			
Практичне заняття 5	Тема 9. Корпоративні стратегії конкуренції. Завдання: Для самостійно обраного підприємства побудуйте матрицю Мак-Кінсі (GE/Ансоффа). Оцініть його позиції на ринку та обґрунтуйте вибір оптимальної стратегії розвитку на основі результатів стратегічного аналізу.	2	-	1 раз на 2 тижня
Самостійна робота	Тема 9. Корпоративні стратегії конкуренції. Стратегія «відкачки» капіталу та ліквідації. Продаж підприємства. Ліквідація підприємства. Банкрутство підприємства. Стратегія зміни курсу та реструктуризації. Передумови реалізації стратегії зміни курсу та реструктуризації. Підходи до реалізації стратегії зміни курсу та реструктуризації. Стратегія міжнародної диверсифікації. Стратегія глобалізації (просування на ринки стандартизованих товарів і послуг). Франчайзингова схема реалізації стратегії міжнародної диверсифікації. Особливості стратегічного управління диверсифікованим підприємством. Стратегічний план і його розробка. Концерни та конгломерати. Стратегічне управління концерном. Тема 10. Функціональні стратегії конкуренції. Стратегії підприємств, які займають різні галузеві позиції. Стратегії для лідерів: «Кращий захист – це напад», стратегія укріплення і захисту, стратегія демонстрації сили. Стратегії для підприємств, які слідує за лідером: стратегії для сильних підприємств (стратегія вакантної ніші, стратегія спеціалізації, стратегія виключних відмінностей, стратегія спокійного слідування, стратегія зростання шляхом придбань, стратегія відмінного від конкурентів іміджу); стратегії для слабких підприємств (оборонна стратегія, стратегія агресивного захисту, стратегія негайного виходу з бізнесу шляхом продажу чи ліквідації підприємства, стратегія зняття врожаю, комбінація усіх або частини заходів). Стратегії конкуренції на різних етапах життєвого циклу галузі. Стратегії конкуренції у фрагментарних галузях.	12	17	щотижня
Разом		90	90	

5. Види і зміст контрольних заходів

Вид заняття/роботи	Вид поточного контрольного заходу	Зміст контрольного заходу*	Критерії оцінювання та термін виконання *	Усього балів
1	2	3	4	5
На початку	Бліц-	Проміжний оглядовий зріз знань за	Передбачає надання повних	-

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



аудиторного заняття протягом семестру	опитування	темами минулих лекцій і практичних занять (до 10 хвилин): самостійне опрацювання теоретичного (рівень «відтворення» та «розуміння») та практичного (рівень «застосування» та «створення») навчального матеріалу; формат - групові та індивідуальні завдання, обговорення та дискусія.	відповідей і доповнень; спонукає здобувачів до систематичної самостійної роботи при підготовці до поточних занять; активізує абстрактне мислення із застосуванням методу аналізу та синтезу; не передбачає бального оцінювання.	
Поточний контроль				
Змістовий модуль 1				
Лекція №1	Тестування за змістовим модулем 1	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 5, РН 12, РН 14 за матеріалом лекції №1-2. Питання для підготовки: Передумови виникнення стратегічного управління: епоха масового виробництва, епоха масового збуту, постіндустріальна епоха. Характеристика довгострокового та стратегічного управління. Науково-технічний прогрес як основне джерело виникнення невизначеності. <i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів. Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.	5
Практичне заняття №1	Практична робота 1	Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 5, РН 12 за матеріалом змістового модулю 1. Повністю виконана робота передбачає обрання підприємства-об'єкта дослідження, формування його місії, визначення довгострокових і короткострокових цілей, а також побудову дерева цілей, що відображатиме ієрархію та взаємозв'язки між ними. <i>Перелік завдань розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	Практична робота оцінюється комплексно максимально у 5 балів: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 3-5 балів (зараховано). <i>При формуванні шкали бальної оцінки стимулюється систематична робота здобувачів протягом семестру.</i>	5
Лекція №2	Тестування за змістовим модулем 2	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 5, РН 12, РН 14 за матеріалом лекції №3. Питання для підготовки: Основні етапи циклу стратегічного управління: визначення бізнесу і місії підприємства, розробка довгострокових і короткострокових цілей підприємства, розробка стратегії	Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а	5

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



		підприємства, реалізація стратегії, оцінка ефективності стратегії та корегування попередніх етапів. Рівні стратегії в організації: корпоративний, сфери бізнесу, функціональний, лінійний. <i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів. Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle	
Змістовий модуль 2				
Лекція №3	Тестування за змістовим модулем 2	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 5, РН 14 за матеріалом лекції №4-5. Питання для підготовки: Концепція «Національного ромбу» М. Портера та галузеві кластери. Мікросередовище та макросередовище підприємства. Параметри факторів. Стратегія фірм, їх структура і суперництво. Параметри попиту. Споріднені та підтримуючі галузі. Випадкові події та дії Уряду. Галузеві кластери. <i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів. Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.	5
Практичне заняття №2	Практична робота 2	Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 5, РН 12 за матеріалом змістового модулю 2. Повністю виконана робота передбачає проведення ґрунтового аналізу ринку, на якому працює підприємство, а також комплексну оцінку зовнішнього середовища з урахуванням економічних, політичних, соціальних, технологічних та інших факторів впливу. <i>Перелік завдань розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	Практична робота оцінюється комплексно максимально у 5 балів: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 3-5 балів (зараховано). <i>При формуванні шкали бальної оцінки стимулюється систематична робота здобувачів протягом семестру.</i>	5
Лекція №4-5	Тестування за змістовим модулем 2	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 5, РН 12 за матеріалом лекції №4-5. Питання для підготовки: Показники оцінки галузі за М. Портером: місткість ринку, види конкуренції, темп приросту місткості ринку та етап життєвого циклу галузі, кількість конкурентів та їх відносні ринкові частки, вид вертикальної інтеграції, величини вхідних і вихідних бар'єрів у	Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а	5

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



		грошовому еквіваленті, темп технологічних змін і продуктових інновацій, ступінь продуктової диференціації в галузі, величини ефектів масштабів (виробничого та/або маркетингового), галузева чутливість до ступеня завантаження виробничих потужностей, галузева капіталомісткість, середньогалузева прибутковість. Конкурентоспроможність підприємства. Конкурентний потенціал підприємства. Конкурентні переваги. Конкурентний статус. Сила конкурентної позиції. Модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера: конкуренція між галузевими організаціями, конкуренція з боку організацій з інших галузей, конкуренція з боку постачальників, конкуренція з боку клієнтів, конкуренція з боку товарів-замінників. <i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів. Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.	
Практичне заняття №3	Практична робота 3	Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 5 за матеріалом змістового модулю 2. Повністю виконана робота передбачає аналіз привабливості галузі, в якій діє підприємство, та дослідження діяльності основних конкурентів на ринку з метою виявлення їхніх переваг та слабких сторін, а також визначення конкурентного положення обраного підприємства. <i>Перелік завдань розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	Практична робота оцінюється комплексно максимально у 5 балів: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 3-5 балів (зараховано). <i>При формуванні шкали бальної оцінки стимулюється систематична робота здобувачів протягом семестру.</i>	5
Змістовий модуль 3				
Лекція №6	Тестування за змістовим модулем 3	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 5, РН 12, РН 14 за матеріалом лекції №6 Питання для підготовки: Визначення ефективності поточної стратегії підприємства. Аналіз сильних сторін підприємства. Аналіз слабких сторін підприємства. Аналіз можливостей підприємства. Аналіз загроз підприємства. Методика проведення SWOT-аналізу. Побудова матриці SWOT-аналізу	Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали;	5

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



		підприємства. Стратегічні завдання підприємства. <i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів. Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.	
Практичне заняття №4	Практична робота 4	Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 5, РН 12 за матеріалом змістового модулю 3. Повністю виконана робота передбачає аналіз внутрішнього середовища підприємства, побудову SWOT-матриці, визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. На основі результатів формується вектор стратегічного розвитку підприємства, будується матриця TOWS та обґрунтовуються можливі стратегії його розвитку. <i>Перелік завдань розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	Практична робота оцінюється комплексно максимально у 5 балів: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 3-5 балів (зараховано). <i>При формуванні шкали бальної оцінки стимулюється систематична робота здобувачів протягом семестру.</i>	5
Лекція №7	Тестування за змістовим модулем 3	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 5, РН 12, РН 14 за матеріалом лекції №7. Питання для підготовки: Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі співставлення витрат підприємства та витрат його конкурентів. Визначення конкурентного потенціалу підприємства. Фактори, що підвищують конкурентний потенціал підприємства: висока ринкова частка та її позитивна динаміка, позитивний імідж, наявність фінансових ресурсів, цінові переваги, рентабельність, технологічний рівень, інноваційний потенціал, професіоналізм співробітників та ін. Фактори, що знижують конкурентний потенціал підприємства: низька ринкова частка та її від'ємна динаміка, слабкий імідж, високі питомі витрати, низька якість продукції та ін. <i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів. Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.	5
Змістовий модуль 4				
Лекція №8-10	Тестування за змістовим	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 5,	Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість	5

	модулем 4	РН 12, РН 14 за матеріалом лекції №8-10. Питання для підготовки: Стратегія диференціації. Горизонтальна диференціація. Вертикальна диференціація. Переваги та недоліки стратегії диференціації. Стратегія фокусування. Умови успішної реалізації стратегії фокусування. Основні складнощі під час реалізації стратегії фокусування. Стратегія інновацій. Впровадження радикальних інновацій. Ризик і прибутковість під час створення і впровадження інновацій. Стратегія пов'язаної диверсифікації. Включення у портфель підприємства нових сфер бізнесу шляхом: придбання підприємств, створення нових підприємств, створення спільних підприємств. Синергетичний ефект і способи його досягнення за рахунок маркетингових, виробничих й управлінських стратегічних відповідностей. Стратегія незв'язаної диверсифікації. Основні переваги стратегії незв'язаної диверсифікації. Ризик і доходність підприємств, які впроваджують стратегію незв'язаної диверсифікації. Стратегія «відкачки» капіталу та ліквідації. Продаж підприємства. Ліквідація підприємства. Банкрутство підприємства. Наступальні стратегії: наступ на сильні сторони конкурента, наступ на слабкі сторони конкурента, багатоплановий наступ, захоплення стратегічних рубежів, партизанський напад, попереджувальні дії. Оборонні стратегії. Стратегія вертикальної інтеграції. «Довжина шляху» підприємства між сировиною і доставленим покупцю готовим товаром. <i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	рівнозначних питань – 10. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів. Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.	
Практичне заняття №5	Практична робота 5	Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 5, РН 12, РН 14 за матеріалом	Практична робота оцінюється комплексно максимально у 5 балів: – незадовільний рівень – 0 балів	5

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



		змістового модулю 4. Повністю виконана робота передбачає побудову матриці Мак-Кінсі (GE/Ансоффа), проведення оцінки позицій підприємства на ринку та обґрунтування вибору оптимальної стратегії розвитку на основі результатів стратегічного аналізу. <i>Перелік завдань розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	(не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 3-5 балів (зараховано). <i>При формуванні шкали бальної оцінки стимулюється систематична робота здобувачів протягом семестру.</i>	
Усього поточний контроль	12			60
Підсумковий контроль				
Залік	Підсумковий тест	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих програмних результатів навчання РН 5, РН 12, РН 14 здійснюється комплексно відповідно до змісту навчальної дисципліни (розділ 3). Теоретичне завдання представлено у форматі комплексного тесту, до якого включено 20 рівнозначних тестових питань з тем усіх змістових модулів. Тестування передбачає відповідь на теоретичні питання (вірною є лише один з альтернативних варіантів відповідей). <i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 20. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-20: – незадовільний рівень: 0-11 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 12-14 – 12-14 балів; 15-17 – 15-17 балів; 18-20 – 18-20 балів. <i>Тестове завдання розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	20
	Практичне завдання	Перевірка рівня практичної складової сформованих програмних результатів навчання РН 5, РН 12, РН 14 здійснюється комплексно відповідно до змісту навчальної дисципліни (розд. 3) та передбачає розв'язування ситуативного завдання. <i>Ситуативне завдання розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	Ситуативна задач оцінюється максимально у 20 балів з урахуванням логічності та повноти відповіді на запитання щодо змісту, правил, обґрунтованості висновків тощо: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – прийнятний рівень (35% - 59% від максимального балу) – 7-11 балів (зараховано умовно); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 12-20 балів (зараховано).	20
Усього підсумковий контроль	2			40

**Засоби діагностики рівня досягнення результатів навчання дисципліни та критерії оцінювання контрольних заходів.*

Тестування. Поточне та підсумкове оцінювання теоретичних завдань здійснюється у формі тестування з використанням платформи дистанційного навчання СЕЗН ЗНУ Moodle відповідно до календарного графіку поточних і підсумкового контролів. Проходження тестів відбувається після ідентифікації здобувача через його персональний аккаунт на сторінці дисципліни при увімкненому відео-режимі Zoom- конференції за умови дистанційної присутності викладача та передбачає обмежену у часі відповідь на теоретичні питання: для поточних контролів (Тести 1-5) – до 20

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Силабус навчальної дисципліни



хвилин, як правило, або під час лекційного заняття перед завершенням поточного змістового модуля, або під час консультації за встановленим графіком; для підсумкового (екзаменаційного) тесту – до 50 хвилин під час підсумкового контролю за складеним розкладом.

Процедура оцінювання практичних завдань.

Оцінюванню підлягає виконання здобувачами практичних завдань для кожного змістового модуля під час аудиторних практичних занять і поза аудиторної самостійної роботи. Кожне практичне завдання виконується по мірі опанування здобувачем матеріалу тем відповідного змістового модуля, оформлюється у вигляді файлів MS Word, здається на перевірку через персональний аккаунт у профілі цієї дисципліни в СЕЗН ЗНУ Moodle та після позитивного відгуку викладача захищається у передбачений спосіб (на практичному занятті та/або консультації). Якщо відгук має критичні зауваження з боку викладача, то робота з відповідними коментарями повертається здобувачеві на доопрацювання. Обов'язковою умовою зарахування роботи є усна перевірна комунікація «здобувач-викладач». У разі дистанційного навчання, захист робіт відбувається з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема при увімкненому відео-режимі Zoom-конференції.

Критерії оцінювання практичних завдань:

5 балів – роботу виконано самостійно та правильно, в повному обсязі із застосуванням раціональних методів; роботу здано на перевірку своєчасно, оформлено охайно; відповіді на запитання, зокрема уточнюючі, при захисті роботи повні та аргументовані, наявні змістовні висновки та ілюстративні приклади;

4 бали – роботу виконано самостійно, в повному обсязі, загалом правильно, але містять незначні помилки; роботу здано на перевірку своєчасно, оформлення має несуттєві зауваження; відповіді на запитання при захисті роботи в цілому повні з незначними недоліками;

3 бали – роботу виконано самостійно, в повному обсязі, загалом правильно, але наявні окремі помилки (наприклад, логічні); роботу здано на перевірку не своєчасно, але без порушення семестрового графіку освітнього процесу поточного навчального семестру; зміст роботи не структуровано, робота оформлена в межах вимог, але має виражений копійчастий характер/ містять ознаки використання ШІ; відповіді на запитання, зокрема уточнюючі та додаткові, при захисті роботи не повні або відсутні;

0 балів – роботу не виконано або виконано не самостійно з порушенням принципів академічної доброчесності, зокрема виконано інший варіант завдання, та/або не в повному обсязі; наявні численні арифметичні та змістовні помилки у розрахунках; роботу здано на перевірку з порушенням семестрового графіку освітнього процесу поточного навчального семестру; оформлення роботи не відповідає вимогам, відсутній додаток з розрахунками в таблицях MS Excel; при захисті роботи студент не володіє навчальним матеріалом та/або відповіді на запитання відсутні.

Додаткові (заохочувальні) бали – до 10 балів.

Бальна система стимулювання поза аудиторної навчально-наукової активності здобувачів - це система додаткових балів, яку введено з метою заохочування здобувачів до планомірної, систематичної роботи з поглибленого опанування теоретичним матеріалом і стимулювання їх до творчого підходу та креативного мислення під час розв'язання практичних завдань, які передбачено цією дисципліною.

Поза аудиторна навчально-наукова активність здобувача є однією із форм самоосвіти (неформальна/інформальна) при формуванні результатів навчання цієї дисципліни та має бути підтверджена відповідним документом (диплом, сертифікат, свідоцтво тощо). Зміст поза аудиторних навчально-наукових активностей, за які можуть нараховуватися додаткові (заохочувальні) бали, повинні *корелювати з результатами навчання дисципліни*, зокрема за такі підтверджені види діяльності:

- участь у студентських олімпіадах;
- представлення результатів науково-дослідних робіт здобувача на студентських конкурсах, конференціях;
- наявність власних розробок і підготовленої роботи та презентації в частині науково-дослідних та прикладних досліджень, які проводяться викладачем навчальної дисципліни та відповідають її спрямуванню;
- участь у програмах здобуття неформальної/інформальної освіти (онлайн-курси, розміщені на відкритих навчальних платформах, воркшопи, вебінари, майстер-класи, тренінги тощо - за наявності відповідних сертифікатів);
- інші види та форми активностей у контексті змісту та РН дисципліни.

Якщо результати навчання (знання й уміння), отримані здобувачем під час самоосвіти, відповідають повністю або частково корелюють (неповні, схожі, але зі спорідненої галузі знань тощо) із РН дисципліни, які перевіряються поточними контролюми певного змістового модуля, викладач має право оцінити їх при складанні здобувачем з урахуванням цих додаткових балів, але не перевищуючи максимальний бал за цей поточний контроль відповідно до критеріїв оцінювання. Отримані додаткові бали додаються *понад тих балів*, які здобувач може отримати, виконавши всі обов'язкові види робіт і склавши усі поточні контролю, - ці додаткові бали можуть стати вирішальними для отримання більш високої оцінки за весь курс! Тому, **НАПОЛЕГЛИВО РЕКОМЕНДУЄМО** здобувачеві скористатися цією нагодою та підвищити свій загальний бал (*максимально до 10 балів*), отриманий після виконання всіх обов'язкових видів контрольних заходів. Результати неформальної / інформальної освіти зараховуються згідно «Положення Запорізького національного університету про порядок визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти» (<https://salo.li/D2b6234>).

Підсумковий контроль.

До підсумкового семестрового контролю допускаються здобувачі, яким на дату консультації перед цим контролем зараховано поточні контрольні заходи з усіх змістових модулів. Інакше, здобувач ліквідує існуючу поточну

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Силабус навчальної дисципліни



заборгованість на консультаціях і може бути допущений до підсумкового контролю за складеним графіком, узгодженим з екзаменатором та деканатом.

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі заліку: здобувач проходить екзаменаційний тест на платформі СЕЗН ЗНУ Moodle та розв'язує ситуаційну задачу, включені в екзаменаційний білет, письмово готує відповіді на завдання білету та усно висвітлює свої відповіді екзаменатору.

Бальне оцінювання відповідей здобувача щодо розв'язку ситуаційної задачі враховує диференційований рівень розуміння (PP) ним опанованого навчального матеріалу на основі таксономії SOLO (Structure of the Observed Learning Outcomes - Структура результатів навчання, які можна спостерігати (як поведінку)), що дозволяє релевантно оцінити рівень сформованості практичної складової програмних результатів навчання (рекомендація МОНУ, лист №1/9-344 від 24.06.2020, <https://surl.li/uldlbv>):

- PP 1: «не знати / не розуміти» - 0 балів (не зараховано);
- PP 1+: «частково впоратися із завданням» - 7-11- балів (зараховано умовно);
- PP 2: «назвати / розпізнати / виконати дії» - 12 балів (зараховано);
- PP 3: «виконати послідовність дій / описувати» - 13-14 балів (зараховано);
- PP 4: «порівняти / показати зв'язки» - 14-15 балів (зараховано);
- PP 4+: «обґрунтувати / аналізувати» - 16-17 балів (зараховано);
- PP 5: «теоретизувати / генерувати гіпотези» - 18-19 балів (зараховано);
- PP 5+: «абстрагувати / створювати / формулювати» - 20 балів (зараховано).

Практичне завдання підсумкового контролю зараховується здобувачеві, якщо при відповіді на завдання продемонстровано рівень розуміння навчального матеріалу не нижче «PP 2».

Підсумковий контроль вважається *пройденим успішно*, якщо здобувачеві зараховано теоретичне (тестування) та практичне завдання, бали за які підсумовуються і він отримує від 24 до 40 балів, *інакше* бали за іспит не додаються до семестрової оцінки (вважаються рівними нулю), а *підсумкова оцінка із дисципліни є незадовільною*.

Загальна семестрова бальна оцінка за дисципліну складається як сума бальних оцінок за всі поточні контролю з усіх змістових модулів (з урахуванням додаткових балів за навчально-наукову активність) та за підсумковий контроль і не може перевищувати **100 балів**. Бальна оцінка переводиться у **національну** шкалу та шкалу ECTS.

Шкала оцінювання ЗНУ: національна та ECTS

За шкалою ECTS	За шкалою університету	За національною шкалою	
		Екзамен	Залік
A	90 – 100 (відмінно)	5 (відмінно)	Зараховано
B	85 – 89 (дуже добре)	4 (добре)	
C	75 – 84 (добре)		
D	70 – 74 (задовільно)	3 (задовільно)	
E	60 – 69 (достатньо)		
FX	35 – 59 (незадовільно – з можливістю повторного складання)	2 (незадовільно)	Не зараховано
F	1 – 34 (незадовільно – з обов’язковим повторним курсом)		

6. Основні навчальні ресурси

Рекомендована література

Основна:

1. Березін О. В. Безпартотний М.Г. Стратегія підприємства: навч. посібник. Київ: Ліра, 2021. 224 с.
2. Гриньова В. М. Управління підприємством в умовах розвитку ринку : монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2020. 268 с.
3. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2020. 440 с. 29
4. Менеджмент міжнародного бізнесу в умовах Індустрії 4.0 : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 424 с.
5. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець. МВС України, Харків. Нац. університет внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2021. 235 с.
6. Сучасні вектори розвитку менеджменту міжнародного бізнесу : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 446 с.
7. Таран О. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т, 2020. 345 с.

Додаткова:



1. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М., Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
2. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2020. 320 с.
3. Порохня В. М. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр навч. лри, 2020. 224 с.
4. Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
5. Рокоча В., Одягайло Б., Терехов В. Бізнес-стратегії європейських компаній: навч. посіб. К: ВНЗ «Ун-т економіки та права «КРОК», 2021. 310 с.
6. Сак Т. В. Стратегія підприємства: курс лекцій. Луцьк: СЛУ ім. Лесі Українки, 2021. 130 с.
7. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу: колект. монографія / [Наливайко А. П. та ін.] ; за ред. проф. А. П. Наливайка; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2021. 398 с.
8. Фінанси підприємств: навчальний посібник / Ситник Н. С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф. за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 402 с.
9. Шкребень Р. П., Харнам М. В., Отенко І. П. Формування стратегічного потенціалу безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. Проблеми економіки. 2020. Вип. 4 (46). С. 256-264.
10. Юркевич О. О. Стратегія розвитку підприємства. Конспект лекцій. Житомир. 2021. 247 с.

Інформаційні ресурси:

1. Законодавство України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Урядовий портал. URL: <http://www.kmu.gov.ua>
4. Запорізька обласна державна адміністрація. URL: <http://www.zoda.gov.ua>
5. Головне управління статистики у Запорізькій області. URL: <http://www.zp.ukrstat.gov.ua>
6. Український банківський портал. URL: <http://www.banker.com.ua>
7. Бізнес : журнал. URL: <http://www.business.ua>
8. Експерт : український діловий журнал. URL: <http://www.expert.ua>
9. Ділова столиця. URL: <http://www.dsnews.com.ua>
10. Комерсант-Україна : газета. URL: <http://www.kommersant.ua>
11. Companion : журнал. URL: <http://www.companion.ua>
12. Контракти : журнал. URL: <http://www.kontrakty.com.ua>
13. Korrespondent.net. URL: <http://www.korrespondent.net>
14. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/state-customs-service>
15. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/>

7. Регуляції і політики курсу

Інтерактивний характер курсу передбачає обов'язкове відвідування практичних занять. Студенти, які за певних обставин не можуть відвідувати практичні заняття регулярно, мусять впродовж тижня узгодити із викладачем графік індивідуального відпрацювання пропущених занять. Окремі пропущені завдання мають бути відпрацьовані на найближчій консультації впродовж тижня після пропуску. Відпрацювання занять здійснюється усно у формі співбесіди за питаннями, визначеними планом заняття. В окремих випадках дозволяється письмове відпрацювання шляхом виконання індивідуального письмового завдання.

Студенти, які станом на початок екзаменаційної сесії мають понад 70% невідпрацьованих пропущених занять, до відпрацювання не допускаються.

Політика академічної доброчесності

Усі письмові роботи, що виконуються слухачами під час проходження курсу, перевіряються на наявність плагіату за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення. Відповідно до чинних правових норм, плагіатом вважатиметься: копіювання чужої наукової роботи чи декількох робіт та оприлюднення результату під своїм іменем; створення суміші власного та запозиченого тексту без належного цитування джерел; рерайт (перефразування чужої праці без згадування оригінального автора). Будь-яка ідея, думка чи речення, ілюстрація чи фото, яке ви запозичуєте, має супроводжуватися посиланням на першоджерело.

Виконавці індивідуальних дослідницьких завдань обов'язково додають до текстів своїх робіт власноруч підписану Декларацію академічної доброчесності.

Роботи, у яких виявлено ознаки плагіату, до розгляду не приймаються і відхиляються без права перескладання. Якщо ви не впевнені, чи підпадають зроблені вами запозичення під визначення плагіату, будь ласка, проконсультуйтеся з викладачем.

Висока академічна культура та європейські стандарти якості освіти, яких дотримуються у ЗНУ, вимагають від дослідників відповідального ставлення до вибору джерел. Посилання на такі ресурси, як Wikipedia, бази даних рефератів та письмових робіт (Studopedia.org та подібні) є неприпустимим. Рекомендовані бази даних для пошуку джерел:

Електронні ресурси Національної бібліотеки ім. Вернадського: <http://www.nbuv.gov.ua>

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Силабус навчальної дисципліни

Цифрова повнотекстова база даних англomовної наукової періодики JSTOR: <https://www.jstor.org/>



Використання комп'ютерів/телефонів на занятті

Використання мобільних телефонів, планшетів та інших гаджетів під час лекційних та практичних занять дозволяється виключно у навчальних цілях (для уточнення певних даних, перевірки правопису, отримання довідкової інформації тощо). Будь ласка, не забувайте активувати режим «без звуку» до початку заняття.

Під час виконання заходів контролю (термінологічних диктантів, контрольних робіт, іспитів) використання гаджетів заборонено. У разі порушення цієї заборони роботу буде анульовано без права перескладання.

Комунікація

Базовою платформою для комунікації викладача зі студентами є Moodle.

Важливі повідомлення загального характеру – зокрема, оголошення про терміни подання контрольних робіт, коди доступу до сесій у CiscoWebex та ін. – регулярно розміщуються викладачем на форумі курсу. Для персональних запитів використовується сервіс приватних повідомлень. Відповіді на запити студентів подаються викладачем впродовж трьох робочих днів. Для оперативного отримання повідомлень про оцінки та нову інформацію, розміщену на сторінці курсу у Moodle, будь ласка, переконайтеся, що адреса електронної пошти, зазначена у вашому профайлі на Moodle, є актуальною, та регулярно перевіряйте папку «Спам».

Якщо за технічних причин доступ до Moodle є неможливим, або ваше питання потребує термінового розгляду, направте електронного листа з позначкою «Важливо» на адресу a.n.oleynick@gmail.com. У листі обов'язково вкажіть ваше прізвище та ім'я, курс та шифр академічної групи.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ГРАФІК ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ НА 2024-2025 н.р. доступний за адресою: https://sites.znu.edu.ua/navchalnyj_viddil/1635.ukr.html.

НАВЧАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ. Перевірка набутих студентами знань, навичок та вмінь є невід'ємною складовою системи забезпечення якості освіти і проводиться відповідно до Положення про організацію та методику проведення поточного та підсумкового семестрового контролю навчання студентів ЗНУ: <https://lnk.ua/gk4x2wkVY>.

ПОВТОРНЕ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІН. Наявність академічної заборгованості до 6 навчальних дисциплін (у тому числі проходження практики чи виконання курсової роботи) за результатами однієї екзаменаційної сесії є підставою для надання студенту права на повторне вивчення зазначених навчальних дисциплін. Процедура повторного вивчення визначається Положенням про порядок повторного вивчення навчальних дисциплін та повторного навчання у ЗНУ: <https://lnk.ua/9MVwgEpVz>.

ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ. Порядок і процедури врегулювання конфліктів, пов'язаних із корупційними діями, зіткненням інтересів, різними формами дискримінації, сексуальними домаганнями, міжособистісними стосунками та іншими ситуаціями, що можуть виникнути під час навчання, регламентуються Положенням про порядок і процедури вирішення конфліктних ситуацій у ЗНУ: <https://lnk.ua/EYNg6GpVZ>.

Конфліктні ситуації, що виникають у сфері стипендіального забезпечення здобувачів вищої освіти, вирішуються стипендіальними комісіями факультетів, коледжів та університету в межах їх повноважень, відповідно до: Положення про порядок призначення і виплати академічних стипендій у ЗНУ: <https://lnk.ua/QRVdWGwe3>; Положення про призначення та виплату соціальних стипендій у ЗНУ: <https://lnk.ua/3R4avGqeJ>.

ПСИХОЛОГІЧНА ДОПОМОГА. Телефон довіри практичного психолога **Марті Ірини Вадимівни** (061) 228-15-84, (099) 253-78-73 (щоденно з 9 до 21).

УПОВНОВЖЕНА ОСОБА З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИЯВЛЕННЯ КОРУПЦІЇ Запорізького національного університету: **Банах Віктор Аркадійович**
Електронна адреса: y_banakh@znu.edu.ua
Гаряча лінія: тел. (061) 227-12-76, факс 227-12-88

РІВНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ІНКЛЮЗИВНЕ ОСВІТНЄ СЕРЕДОВИЩЕ. Центральні входи усіх навчальних корпусів ЗНУ обладнані пандусами для забезпечення доступу осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення. Допомога для здійснення входу у разі потреби надається черговими охоронцями навчальних корпусів. Спеціалізована допомога: (061) 228-75-11 (начальник охорони). Порядок супроводу (надання допомоги) осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення у ЗНУ: <https://lnk.ua/5pVJr17VP>.

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



РЕСУРСИ ДЛЯ НАВЧАННЯ

НАУКОВА БІБЛІОТЕКА: <https://library.znu.edu.ua/>. Графік роботи абонементів: понеділок-п'ятниця з 08.00 до 16.00; вихідні дні: субота і неділя.

СИСТЕМА ЕЛЕКТРОННОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАННЯ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ (СЕЗН ЗНУ): <https://moodle.znu.edu.ua/>.

Посилання для відновлення паролю: <https://moodle.znu.edu.ua/mod/page/view.php?id=133015>.

ЦЕНТР ІНТЕНСИВНОГО ВИВЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ МОВ: <https://sites.znu.edu.ua/child-advance/>.

ЦЕНТР НІМЕЦЬКОЇ МОВИ, ПАРТНЕР ГЕТЕ-ІНСТИТУТУ: <https://www.znu.edu.ua/ukr/edu/ocznu/nim>

ШКОЛА КОНФУЦІЯ (ВИВЧЕННЯ КИТАЙСЬКОЇ МОВИ): <http://sites.znu.edu.ua/confucius>