

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету менеджменту

І.Г. Шавкун

« 26 » жовтня 2024 р.

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСУВАННЯ БІЗНЕСУ

(назва навчальної дисципліни)

підготовки магістра

денної та заочної форм здобуття освіти

освітньо-професійної програми

«Бізнес-адміністрування»

спеціальності Менеджмент

галузі знань Управління та адміністрування

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

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

Погоджено
Гарант освітньо-професійної програми

Д.Т. Бікулов

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Протокол №_1_ від “_26_”_серпня_2024
р.

Завідувач кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Д.Т. Бікулов

(підпис)

(ініціали, прізвище)

2024 рік



СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСУВАННЯ БІЗНЕСУ

Зв'язок з викладачем (викладачами):

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

E-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 навчальної дисципліни «*Стратегічне управління та фінансування бізнесу*» є формування у студентів сучасного економічного мислення та системи знань у галузі стратегічного управління, засвоєння основних теоретичних положень та опанування необхідними практичними навичками, що мають забезпечувати його ефективність.

Основними завданнями вивчення дисципліни «*Стратегічне управління та фінансування бізнесу*» є:

- набуття студентами глибоких теоретичних знань з питань сутності, мети та функцій стратегічного управління;
- опанування студентами механізмом розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства;
- оволодіння навичками проведення аналізу сильних і слабких сторін розвитку підприємства, а також його можливостей і загроз;
- опанування студентами навичок щодо оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства;
- набуття студентами навичок з розробки стратегії розвитку підприємства та механізму її реалізації;
- засвоєння методичного інструментарію щодо обґрунтування управлінських рішень спрямованих на підвищення ефективності бізнесу підприємства на національному та міжнародних ринках.

«*Стратегічне управління та фінансування бізнесу*» 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 до управління бізнес-процесами, їх реінжинірингу та консалтингового супроводу, прийняття обґрунтованих рішень з урахуванням ризиків і викликів сучасного бізнес-середовища.

«*Стратегічне управління та фінансування бізнесу*» 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);
- ПРН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу);
- ПРН14. Вміти застосовувати інструменти управління та реінжинірингу бізнес-процесів, розробляти й реалізовувати бізнес-стратегії, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації.

Курс «*Стратегічне управління та фінансування бізнесу*» розкриває сутність, принципи та інструменти стратегічного управління підприємством, закономірності формування довгострокових цілей розвитку, методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу. Особлива увага приділяється розробці конкурентних стратегій, механізмам їх фінансового забезпечення, а також практичним аспектам пошуку, залучення та ефективного використання фінансових ресурсів.

Курс дає можливість:

- навчитися проводити комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням конкурентних переваг та ризиків;
- отримати знання щодо формування фінансових стратегій, вибору оптимальних джерел фінансування та управління капіталом;
- оволодіти інструментами стратегічного, фінансового та інвестиційного планування для підвищення ефективності бізнес-процесів;
- розвинути практичні навички прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, кризи та високої конкуренції;
- сформувати здатність до розробки та реалізації стратегічних і фінансових планів підприємства з урахуванням сучасних викликів ринку;
- отримати досвід роботи з кейсами та практичними ситуаціями, що відображають реальні умови діяльності бізнесу;
- підготуватися до управлінської та підприємницької діяльності шляхом формування стратегічного мислення та фінансової грамотності.

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Силабус навчальної дисципліни



Необхідні навчальні компоненти (пререквізити, кореквізити і постреквізити): Інформаційно-аналітичне забезпечення в менеджменті, Реінжиніринг бізнес-процесів, Бізнес-консалтинг, Моделювання бізнес-процесів та управління їх ефективністю, Виробнича практика, Кваліфікаційна робота магістра.

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:	екзамен	
Посилання на електронний курс у СЕЗН ЗНУ (платформа Moodle)	https://moodle.znu.edu.ua/course/view.php?id=766	

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-дискусії, - кейс-стаді, - стратегічні сесії, - моделювання бізнес-ситуацій.	- аналітичні завдання, - тести, - розробка та захист стратегічних планів, - кейс-аналіз.
СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість	- проєктне навчання, - робота в групах, - бізнес-симуляції, - тренінги з управління проєктами.	- захист групових і індивідуальних проєктів, - оцінювання підприємницьких ідей, - презентації бізнес-планів.
СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком	- інтерактивні лекції, - аналіз бізнес-кейсів, - ділові ігри, - стратегічні тренінги.	- усні та письмові завдання, - аналіз управлінських ситуацій, - презентації планів розвитку.
СК11. Здатність до управління бізнес-процесами, їх	- проблемно-орієнтоване навчання, - кейс-метод, - моделювання бізнес-процесів,	- аналіз і захист кейсів з реінжинірингу бізнес-процесів, - практичні завдання з оцінювання

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



реінжинірингу та консалтингового супроводу, прийняття обґрунтованих рішень з урахуванням ризиків і викликів сучасного бізнес-середовища.	- тренінги з антикризового управління,	ризиків, - тестування на прийняття управлінських рішень,
програмні результати навчання:		
РН5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах	- стратегічні воркшопи, - моделювання бізнес-процесів, - робота з аналітичними інструментами.	- тести, - практичні завдання з планування, - захист індивідуальних і командних робіт.
РН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацію, формувати стратегічні цілі функціонування організаційних систем, визначати місію та цілі діяльності бізнес-структур	- ділові та рольові ігри, - фасилітовані командні обговорення, - тренінги з лідерства.	- оцінювання командних завдань, - взаємооцінювання, - захист управлінських рішень.
РН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу)	- практичні заняття з фінансового та ресурсного планування, - кейс-стаді, - робота з прикладними програмами.	- практичні розрахункові завдання, - тести, - презентації планів ресурсного забезпечення.
РН14. Вміти застосовувати інструменти управління та реінжинірингу бізнес-процесів, розробляти й реалізовувати бізнес-стратегії, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації.	- робота над реальними бізнес-кейсами, - симуляційні ігри з моделювання стратегічних рішень, - навчальні проекти зі створення та впровадження стратегій розвитку.	- захист індивідуальних і командних стратегічних проектів, - оцінювання презентацій бізнес-стратегій, - тестування щодо використання сучасних управлінських інструментів.

3. Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Концепції та сутність стратегічного управління

Тема 1. Суть та основи стратегічного управління та контролю підприємства

Суть стратегічного управління. Передумови виникнення стратегічного управління. Концепція стратегічного управління, характерні риси її застосування. Стратегічне мислення. Особливості системи управління в умовах централізовано-планової економіки та ринкової економіки. Порівняльна характеристика «закритого» (техніко-економічної системи) та «відкритого» (соціально-економічної системи) підприємств. Концепція підприємства як «відкритої системи». Поточне планування та бюджетування. Довгострокове планування. Стратегічне планування. Порівняння стратегічного й оперативного управління.

Тема 2. Стратегічне планування та стратегічне управління

Сутність, мета, функції та принципи стратегічного планування. Переваги стратегічного планування. Основні передумови переходу до стратегічного планування. Об'єктивні та суб'єктивні бар'єри застосування стратегічного планування, способи їх подолання. Існуючі підходи до організації системи стратегічного планування. Моделі стратегічного планування, які зорієнтовано на визначення та заповнення «стратегічної прогалини», урахування ринкових переваг підприємства, створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства, використання позитивного іміджу, урахування розмірів та форми власності організації тощо. Зміст, структура стратегічного плану. Стратегічні проекти та програми. Система стратегічних, поточних та оперативних планів. Забезпечення реалізації стратегічних планів, проектів, програм.



Тема 3. Організаційне забезпечення стратегічного управління

Трансформація діючих організаційних структур управління у відповідності до стратегій. Методи організаційного проектування. Стадії процесу організаційного проектування. Комплексний організаційний проект, як графічно описана модуль всієї виробничої системи, її окремих складових, структурних і функціональних блоків управління. Нормативно-організаційна документація, що регулює структуру та процеси управління. Суть організаційного аналізу, етапи його проведення. Поняття організаційної культури. Фактори, що впливають на організаційну культуру підприємства. Організаційна культура і персонал підприємства.

Тема 4. Інформаційне забезпечення стратегічного управління

Сутність інформаційного забезпечення стратегічного управління. Різновиди вихідної інформації: інформація про стан зовнішнього середовища; інформація про стан підприємства. Склад та структура вихідної інформації. Кількісна та якісна інформація. Облікова (оперативний облік, фінансовий облік, управлінський облік) та не облікова інформація. Порівняльна характеристика даних фінансового та управлінського обліку. Інформація про ринкову кон'юнктуру підприємства. Інформація про регулювання діяльності підприємства владними структурами держави. Інформація про організаційно-правовий та техніко-економічний стан підприємства. Схема побудови та класифікація елементів балансу підприємства. Показники ефективності діяльності підприємства: загальні показники ефективності; показники ефективності основного капіталу; показники ефективності використання оборотного капіталу; показники ефективності використання трудових ресурсів; показники ефективності поточних витрат. Показники фінансового стану підприємства: показники ліквідності; показники фінансової стійкості; показники ділової активності. Методи оцінки рівня ризику банкрутства підприємства. Змістовий модуль

Змістовий модуль 3. Аналітичні методи у стратегічному управлінні

Тема 5. Методи аналізу та прогнозування середовища підприємства

Сканування середовища, аналіз галузі. Галузевий ланцюг створення вартості. Сили галузевої конкуренції. Синтез зовнішніх факторів. Сканування внутрішнього середовища підприємства. Конкурентоспроможність продукції. Процес оцінювання конкурентоспроможності продукції. Конкурентоспроможність підприємства. алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Показники оцінювання конкурентоспроможності підприємства: показники виробництва; показники, що характеризують фінансовий стан підприємства; показники, що характеризують конкурентний потенціал підприємства; показники, що характеризують ефективність збуту та просування товару; показники, що характеризують соціальну ефективність; показники, що характеризують екологічність виробництва; конкурентоспроможність продукції; імідж підприємства. Синтез внутрішніх факторів. Методологічні прийоми та інструменти аналізу середовища господарювання підприємства. порівняльна характеристика основних методів стратегічного аналізу. Суть прогнозу. Функції прогнозування. Інтуїтивний (на основі особистого судження) та науковий (раціоналістичний) типи прогнозування. Найпоширеніші методи прогнозування в системі стратегічного управління: методи екстраполяції, експертні методи, методи моделювання.

Тема 6. Розробка місії та стратегічних цілей підприємства

Сутність місії та її значення для визначення пріоритетів розвитку підприємства. Основні елементи місії підприємства. Переваги і недоліки вузького і широкого підходів до формування місії підприємства. Роль і місце місії у стратегії підприємства. Стратегічні цілі підприємства і завдання. Зміст цілей підприємства. Визначення цілей розвитку підприємства. Класифікація цілей підприємства. Вимоги до цілей. Ієрархія цілей.

Загальна характеристика корпоративної стратегії: інтенсивного зростання; інтегрованого зростання; диверсифікованого зростання; стабілізації та відступу. Сутність бізнес-стратегії підприємства. Загальна характеристика функціональних стратегій. Стратегії, яких слід уникати. Вибір корпоративної стратегії на основі застосування матричного підходу. Обґрунтування вибору стратегії. Формалізація стратегії.

Змістовий модуль 4. Фінансова стратегія та стратегічні зміни підприємства

Тема 7. Реалізація, оцінка та стратегічні зміни підприємства

Алгоритм реалізації стратегії. Умови успішної реалізації стратегічних планів, проектів, програм. Організація діяльності щодо реалізації стратегії. Підбір персоналу і керівництво. Формування системи внутрішньої звітності. Організація відповідальності. Система стимулювання. Стратегічний розвиток і навчання.

Оцінка та контроль у стратегічному управлінні. Види контролю. План контролю. Особливості проведення контролю. Місце оперативного і стратегічного контролю у стратегічному плануванні. Напрями стратегічного контролю на підприємстві. Аналіз відповідності стратегії стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Оцінка реалізації стратегії і ефективності діяльності підприємства. Проблеми стратегічного управління. Управлінська реакція на зміни середовища. Послідовність і взаємозв'язок етапів прийняття управлінського рішення щодо корегування стратегічного напрямку розвитку підприємства.

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Силабус навчальної дисципліни



Стратегічні зміни, їх суть. Рівні змін. Система стратегічних змін. Основні етапи реалізації змін, їх особливості. Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства. Розподіл ресурсів за окремими складовими. Опір змінам. Носії опору змінам. Форми тактики впровадження змін: примушування, переконання, залучення. Стили проведення змін: конкурентний стиль, стиль компромісу, стиль пристосування.

Тема 8. Вартість бізнесу та стратегії її зростання

Сутність поняття «вартість бізнесу» та фактори, що на неї впливають. Вартість підприємства як показник його конкурентоспроможності. Методи оцінки вартості бізнесу: дохідний, ринковий, витратний підходи. Вплив нематеріальних активів на вартість підприємства. Роль інтелектуального капіталу та бренду. Стратегії інтенсивного зростання бізнесу. Стратегії інтегрованого та диверсифікованого зростання.

Стратегії стабілізації та відступу. Роль корпоративного управління у збільшенні вартості бізнесу. Вибір корпоративної стратегії (матричні методи, SWOT, BCG тощо). Вплив інвестиційної політики на вартість підприємства. Залучення фінансових та нефінансових ресурсів для підвищення вартості. Моніторинг та оцінка ефективності застосування стратегій зростання. Стратегії, яких слід уникати.

Тема 9. Фінансова стратегія сталого розвитку та інноваційного зростання підприємства

Сутність фінансової стратегії та її роль у розвитку бізнесу. Принципи сталого розвитку в контексті фінансового управління. Планування фінансів для інноваційного розвитку. Джерела фінансування інноваційних проєктів (власні, позикові, інвестиції). Фінансові інструменти підтримки цифрової трансформації. Ризики та бар'єри інноваційного зростання. Механізми мінімізації фінансових ризиків (страхування, хеджування). Взаємозв'язок фінансової стратегії і бізнес-стратегії. Фінансовий контроль і оцінка ефективності реалізації стратегій. Інтеграція соціальних, екологічних та економічних цілей. Використання KPI та фінансових показників для оцінки сталого розвитку. Аналіз інвестиційної привабливості та оцінка ROI інноваційних проєктів.

Тема 10. Стратегічне планування та бюджетування бізнесу

Сутність і завдання стратегічного планування. Співвідношення стратегічного, поточного та оперативного планування. Методи формування стратегічних планів (сценарний, програмно-цільовий, матричний). Бюджетування як інструмент реалізації стратегічних планів. Етапи бюджетного процесу в підприємстві. Розробка системи бюджетів: доходів, витрат, капітальних вкладень. Контроль виконання бюджету та аналіз відхилень. Прогнозування грошових потоків і потреб у фінансуванні. Використання бюджетів для управління ризиками та ефективності ресурсів. Інтеграція бюджетного процесу з бізнес-стратегією. Використання програмного забезпечення для планування та контролю. Оцінка результативності бюджетного процесу та оптимізація ресурсів.

4. Структура навчальної дисципліни

Вид заняття / роботи	Назва теми	Кількість годин		Згідно з розкладом
		о/д.ф.	з.ф.	
Лекція 1	Тема 1. Суть та основи стратегічного управління та контролю підприємства Суть стратегічного управління. Передумови виникнення стратегічного управління. Концепція стратегічного управління, характерні риси її застосування. Стратегічне мислення. Особливості системи управління в умовах централізовано-планової економіки та ринкової економіки. Порівняльна характеристика «закритого» (техніко-економічної системи) та «відкритого» (соціально-економічної системи) підприємств.	2	0,5	щотижня
Лекція 2	Тема 2. Стратегічне планування та стратегічне управління Сутність, мета, функції та принципи стратегічного планування. Переваги стратегічного планування. Основні передумови переходу до стратегічного планування. Об'єктивні та суб'єктивні бар'єри застосування стратегічного планування, способи їх подолання. Існуючі підходи до організації системи стратегічного планування. Моделі стратегічного планування, які зорієнтовані на визначення та заповнення «стратегічної прогалини», урахування	2	0,5	щотижня

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



	ринкових переваг підприємства, створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства, використання позитивного іміджу, урахування розмірів та форми власності організації тощо.			
Практичне заняття 1	Тема 1. Суть та основи стратегічного управління та контролю підприємства Завдання: Оберіть підприємство для дослідження. Проведіть аналіз його стратегічних цілей, визначте ключові елементи системи стратегічного управління та контролю. Оцініть їхню ефективність і підготуйте пропозиції щодо вдосконалення процесу управління.	2	1	1 раз на 2 тижня
Самостійна робота	Тема 1. Суть та основи стратегічного управління та контролю підприємства Концепція підприємства як «відкритої системи». Поточне планування та бюджетування. Довгострокове планування. Стратегічне планування. Порівняння стратегічного й оперативного управління. Тема 2. Стратегічне планування та стратегічне управління Зміст, структура стратегічного плану. Стратегічні проекти та програми. Система стратегічних, поточних та оперативних планів. Забезпечення реалізації стратегічних планів, проектів, програм.	12	17	щотижня
Лекція 3	Тема 3. Організаційне забезпечення стратегічного управління Трансформація діючих організаційних структур управління у відповідності до стратегій. Методи організаційного проектування. Стадії процесу організаційного проектування. Комплексний організаційний проект, як графічно описана модуль всієї виробничої системи, її окремих складових, структурних і функціональних блоків управління. Нормативно-організаційна документація, що регулює структуру та процеси управління.	2	0,5	щотижня
Лекція 4	Тема 4. Інформаційне забезпечення стратегічного управління Сутність інформаційного забезпечення стратегічного управління. Різновиди вихідної інформації: інформація про стан зовнішнього середовища; інформація про стан підприємства. Склад та структура вихідної інформації. Кількісна та якісна інформація. Облікова (оперативний облік, фінансовий облік, управлінський облік) та не облікова інформація. Порівняльна характеристика даних фінансового та управлінського обліку. Інформація про ринкову кон'юнктуру підприємства. Інформація про регулювання діяльності підприємства владними структурами держави. Інформація про організаційно-правовий та техніко-економічний стан підприємства.	2	0,5	щотижня
Практичне заняття 2	Тема 4. Інформаційне забезпечення стратегічного управління Завдання: Розробіть інформаційну систему для моніторингу ринку та конкурентів. Визначте ключові показники, необхідні для прийняття стратегічних рішень. Проаналізуйте джерела отримання інформації та запропонуйте шляхи оптимізації інформаційного забезпечення підприємства.	2	1	1 раз на 2 тижня
Самостійна робота	Тема 3. Організаційне забезпечення стратегічного управління Суть організаційного аналізу, етапи його проведення.	12	16	щотижня

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



	Поняття організаційної культури. Фактори, що впливають на організаційну культуру підприємства. Організаційна культура і персонал підприємства. Тема 4. Інформаційне забезпечення стратегічного управління Схема побудови та класифікація елементів балансу підприємства. Показники ефективності діяльності підприємства: загальні показники ефективності; показники ефективності основного капіталу; показники ефективності використання оборотного капіталу; показники ефективності використання трудових ресурсів; показники ефективності поточних витрат. Показники фінансового стану підприємства: показники ліквідності; показники фінансової стійкості; показники ділової активності. Методи оцінки рівня ризику банкрутства підприємства. Змістовий модуль			
Лекція 5	Тема 5. Методи аналізу та прогнозування середовища підприємства Сканування середовища, аналіз галузі. Галузевий ланцюг створення вартості. Сили галузевої конкуренції. Синтез зовнішніх факторів. Сканування внутрішнього середовища підприємства. Конкурентоспроможність продукції. Процес оцінювання конкурентоспроможності продукції. Конкурентоспроможність підприємства. алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Показники оцінювання конкурентоспроможності підприємства: показники виробництва; показники, що характеризують фінансовий стан підприємства; показники, що характеризують конкурентний потенціал підприємства; показники, що характеризують ефективність збуту та просування товару; показники, що характеризують соціальну ефективність; показники, що характеризують екологічність виробництва; конкурентоспроможність продукції; імідж підприємства.	2	0,5	щотижня
Лекція 6	Тема 6. Розробка місії та стратегічних цілей підприємства Сутність місії та її значення для визначення пріоритетів розвитку підприємства. Основні елементи місії підприємства. Переваги і недоліки вузького і широкого підходів до формування місії підприємства. Роль і місце місії у стратегії підприємства. Стратегічні цілі підприємства і завдання. Зміст цілей підприємства. Визначення цілей розвитку підприємства. Класифікація цілей підприємства. Вимоги до цілей. Ієрархія цілей.	2	0,5	щотижня
Практичне заняття 3	Тема 6. Розробка місії та стратегічних цілей підприємства Завдання: Сформулюйте місію обраного підприємства. Визначте його стратегічні цілі на короткостроковий і довгостроковий період. Оцініть відповідність цілей наявним ресурсам та підготуйте пропозиції щодо оптимізації процесу їх досягнення.	2	1	1 раз на 2 тижня
Самостійна робота	Тема 5. Методи аналізу та прогнозування середовища підприємства Синтез внутрішніх факторів. Методологічні прийоми та інструменти аналізу середовища господарювання підприємства. порівняльна характеристика основних методів стратегічного аналізу. Суть прогнозу. Функції прогнозування. Інтуїтивний (на основі особистого	12	16	щотижня

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



	судження) та науковий (раціоналістичний) типи прогнозування. Найпоширеніші методи прогнозування в системі стратегічного управління: методи екстраполяції, експертні методи, методи моделювання. Тема 6. Розробка місії та стратегічних цілей підприємства Загальна характеристика корпоративної стратегії: інтенсивного зростання; інтегрованого зростання; диверсифікованого зростання; стабілізації та відступу. Сутність бізнес-стратегії підприємства. Загальна характеристика функціональних стратегій. Стратегії, яких слід уникати. Вибір корпоративної стратегії на основі застосування матричного підходу. Обґрунтування вибору стратегії. Формалізація стратегії.			
Лекція 7	Тема 7. Реалізація, оцінка та стратегічні зміни підприємства Алгоритм реалізації стратегії. Умови успішної реалізації стратегічних планів, проектів, програм. Організація діяльності щодо реалізації стратегії. Підбір персоналу і керівництво. Формування системи внутрішньої звітності. Організація відповідальності. Система стимулювання. Стратегічний розвиток і навчання.	2	0,5	щотижня
Лекція 8	Тема 8. Вартість бізнесу та стратегії її зростання Сутність поняття «вартість бізнесу» та фактори, що на неї впливають. Вартість підприємства як показник його конкурентоспроможності. Методи оцінки вартості бізнесу: дохідний, ринковий, витратний підходи. Вплив нематеріальних активів на вартість підприємства. Роль інтелектуального капіталу та бренду. Стратегії інтенсивного зростання бізнесу. Стратегії інтегрованого та диверсифікованого зростання.	2	0,5	щотижня
Практичне заняття 4	Тема 7. Реалізація, оцінка та стратегічні зміни підприємства Завдання: Розробіть план реалізації обраної стратегії. Визначте ключові показники ефективності, проведіть аналіз відхилень фактичних результатів від планових і підготуйте пропозиції щодо можливих стратегічних змін та коригування плану.	2	1	1 раз на 2 тижня
Самостійна робота	Тема 7. Реалізація, оцінка та стратегічні зміни підприємства Оцінка та контроль у стратегічному управлінні. Види контролю. План контролю. Особливості проведення контролю. Місце оперативного і стратегічного контролю у стратегічному плануванні. Напрями стратегічного контролю на підприємстві. Аналіз відповідності стратегії стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Оцінка реалізації стратегії і ефективність діяльності підприємства. Проблеми стратегічного управління. Управлінська реакція на зміни середовища. Послідовність і взаємозв'язок етапів прийняття управлінського рішення щодо корегування стратегічного напрямку розвитку підприємства. Тема 8. Вартість бізнесу та стратегії її зростання Стратегії стабілізації та відступу. Роль корпоративного управління у збільшенні вартості бізнесу. Вибір корпоративної стратегії (матричні методи, SWOT, BCG тощо). Вплив інвестиційної політики на вартість підприємства. Залучення фінансових та нефінансових	12	16	щотижня

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



	ресурсів для підвищення вартості. Моніторинг та оцінка ефективності застосування стратегій зростання. Стратегії, яких слід уникати.			
Лекція 9-10	Тема 9. Фінансова стратегія сталого розвитку та інноваційного зростання підприємства Сутність фінансової стратегії та її роль у розвитку бізнесу. Принципи сталого розвитку в контексті фінансового управління. Планування фінансів для інноваційного розвитку. Джерела фінансування інноваційних проєктів (власні, позикові, інвестиції). Фінансові інструменти підтримки цифрової трансформації. Ризики та бар'єри інноваційного зростання. Механізми мінімізації фінансових ризиків (страхування, хеджування). Тема 10. Стратегічне планування та бюджетування бізнесу Сутність і завдання стратегічного планування. Співвідношення стратегічного, поточного та оперативного планування. Методи формування стратегічних планів (сценарний, програмно-цільовий, матричний). Бюджетування як інструмент реалізації стратегічних планів. Етапи бюджетного процесу в підприємстві. Розробка системи бюджетів: доходів, витрат, капітальних вкладень. Контроль виконання бюджету та аналіз відхилень.	4	-	щотижня
Практичне заняття 5	Тема 9. Фінансова стратегія сталого розвитку та інноваційного зростання підприємства Завдання: Розробіть фінансову стратегію підприємства для реалізації інноваційного проєкту. Визначте можливі джерела фінансування, оцініть фінансові ризики та внесіть пропозиції щодо оптимізації фінансових потоків підприємства.	2	-	1 раз на 2 тижня
Самостійна робота	Тема 9. Фінансова стратегія сталого розвитку та інноваційного зростання підприємства Взаємозв'язок фінансової стратегії і бізнес-стратегії. Фінансовий контроль і оцінка ефективності реалізації стратегій. Інтеграція соціальних, екологічних та економічних цілей. Використання KPI та фінансових показників для оцінки сталого розвитку. Аналіз інвестиційної привабливості та оцінка ROI інноваційних проєктів. Тема 10. Стратегічне планування та бюджетування бізнесу Прогнозування грошових потоків і потреб у фінансуванні. Використання бюджетів для управління ризиками та ефективності ресурсів. Інтеграція бюджетного процесу з бізнес-стратегією. Використання програмного забезпечення для планування та контролю. Оцінка результативності бюджетного процесу та оптимізація ресурсів.	12	17	щотижня
Разом		90	90	

5. Види і зміст контрольних заходів

Вид заняття/робіт	Вид поточного контрольного заходу	Зміст контрольного заходу*	Критерії оцінювання та термін виконання *	Усього балів
1	2	3	4	5

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



На початку аудиторного заняття протягом семестру	Бліц-опитування	Проміжний оглядовий зріз знань за 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.	Передбачає надання повних 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 №1-2	Тестування за змістовим модулем 1	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 5, РН 12, РН 13, РН14 за матеріалом лекції №1-2. Питання для підготовки: Суть стратегічного управління. Передумови виникнення стратегічного управління. Концепція стратегічного управління, характерні риси її застосування. Стратегічне мислення. Особливості системи управління в умовах централізовано-планової економіки та ринкової економіки. Порівняльна характеристика «закритого» (техніко-економічної системи) та «відкритого» (соціально-економічної системи) підприємств. Сутність, мета, функції та принципи стратегічного планування. Переваги стратегічного планування. Основні передумови переходу до стратегічного планування. Об'єктивні та суб'єктивні бар'єри застосування стратегічного планування, способи їх подолання. Існуючі підходи до організації системи стратегічного планування. Моделі стратегічного планування, які зорієнтовано на визначення та заповнення «стратегічної прогалини», урахування ринкових переваг підприємства, створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства, використання позитивного іміджу, урахування розмірів та форми власності організації тощо. <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

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



Практичне заняття №1	Практична робота 1	Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 5, РН 12 за матеріалом змістового модулю 1. Повністю виконана робота передбачає аналіз стратегічних цілей обраного підприємства, визначення ключових елементів системи стратегічного управління та контролю, оцінку їх ефективності та внесення пропозицій щодо вдосконалення процесу управління <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 2				
Лекція №3	Тестування за змістовим модулем 2	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 5, РН 12, РН 13, РН14 за матеріалом лекції №3. Питання для підготовки: Трансформація діючих організаційних структур управління у відповідності до стратегій. Методи організаційного проектування. Стадії процесу організаційного проектування. Комплексний організаційний проект, як графічно описана модуль всієї виробничої системи, її окремих складових, структурних і функціональних блоків управління. Нормативно-організаційна документація, що регулює структуру та процеси управління. <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
Лекція №4	Тестування за змістовим модулем 2	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 5, РН 12, РН 13, РН14 за матеріалом лекції №4 Питання для підготовки: Сутність інформаційного забезпечення стратегічного управління. Різновиди вихідної інформації: інформація про стан зовнішнього середовища; інформація про стан підприємства. Склад та структура вихідної інформації. Кількісна та якісна інформація. Облікова (оперативний облік, фінансовий облік, управлінський облік) та не облікова інформація. Порівняльна характеристика даних фінансового та управлінського обліку.	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

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



		Інформація про ринкову кон'юнктуру підприємства. Інформація про регулювання діяльності підприємства владними структурами держави. Інформація про організаційно-правовий та техніко-економічний стан підприємства. <i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>		
Практичне заняття №2	Практична робота 2	Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 5, РН 13 за матеріалом змістового модулю 2. Повністю виконана робота передбачає розробку інформаційної системи для моніторингу ринку та конкурентів, визначення ключових показників для прийняття стратегічних рішень, аналіз джерел інформації та пропозиції щодо оптимізації інформаційного забезпечення. <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 №5	Тестування за змістовим модулем 3	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 5, РН 12, РН 13, РН14 за матеріалом лекції №5. Питання для підготовки: Сканування середовища, аналіз галузі. Галузевий ланцюг створення вартості. Сили галузевої конкуренції. Синтез зовнішніх факторів. Сканування внутрішнього середовища підприємства. Конкурентоспроможність продукції. Процес оцінювання конкурентоспроможності продукції. Конкурентоспроможність підприємства. алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Показники оцінювання конкурентоспроможності підприємства: показники виробництва; показники, що характеризують фінансовий стан підприємства; показники, що характеризують конкурентний потенціал підприємства; показники, що характеризують ефективність збуту та просування	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

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



		товару; показники, що характеризують соціальну ефективність; показники, що характеризують екологічність виробництва; конкурентоспроможність продукції; імідж підприємства. <i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>		
Лекція №6	Тестування за змістовим модулем 3	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 5, РН 12, РН 13, РН14 за матеріалом лекції №5. Питання для підготовки: Сутність місії та її значення для визначення пріоритетів розвитку підприємства. Основні елементи місії підприємства. Переваги і недоліки вузького і широкого підходів до формування місії підприємства. Роль і місце місії у стратегії підприємства. Стратегічні цілі підприємства і завдання. Зміст цілей підприємства. Визначення цілей розвитку підприємства. Класифікація цілей підприємства. Вимоги до цілей. Ієрархія цілей. <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 №3	Практична робота 3	Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 5, РН 12, РН14 за матеріалом змістового модулю 3. Повністю виконана робота передбачає формулювання місії підприємства, визначення стратегічних цілей на коротко- і довгостроковий період, оцінку відповідності цілей ресурсам підприємства та пропозиції щодо оптимізації процесу їх досягнення. <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 4				
Лекція №7-8	Тестування за змістовим модулем 4	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 5, РН 12, РН 13, РН14 за матеріалом лекції №7-8. Питання для підготовки: Алгоритм реалізації стратегії. Умови успішної реалізації стратегічних планів, проектів, програм. Організація діяльності щодо реалізації стратегії. Підбір	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	5

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



		персоналу і керівництво. Формування системи внутрішньої звітності. Організація відповідальності. Система стимулювання. Стратегічний розвиток і навчання. Сутність поняття «вартість бізнесу» та фактори, що на неї впливають. Вартість підприємства як показник його конкурентоспроможності. Методи оцінки вартості бізнесу: дохідний, ринковий, витратний підходи. Вплив нематеріальних активів на вартість підприємства. Роль інтелектуального капіталу та бренду. Стратегії інтенсивного зростання бізнесу. Стратегії інтегрованого та диверсифікованого зростання. <i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	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 №4	Практична робота 4	Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 5, РН 12 за матеріалом змістового модулю 4. Повністю виконана робота передбачає розробку плану реалізації обраної стратегії, визначення ключових показників ефективності, аналіз відхилень фактичних результатів від планових та внесення пропозицій щодо стратегічних змін і коригування плану. <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 №9-10	Тестування за змістовим модулем 4	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 5, РН 12, РН 13, РН14 за матеріалом лекції №9-10. Питання для підготовки: Сутність фінансової стратегії та її роль у розвитку бізнесу. Принципи сталого розвитку в контексті фінансового управління. Планування фінансів для інноваційного розвитку. Джерела фінансування інноваційних проєктів (власні, позикові, інвестиції). Фінансові інструменти підтримки цифрової трансформації. Ризики та бар'єри інноваційного зростання. Механізми мінімізації фінансових ризиків (страхування,	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

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



		хеджування). Сутність і завдання стратегічного планування. Співвідношення стратегічного, поточного та оперативного планування. Методи формування стратегічних планів (сценарний, програмно-цільовий, матричний). Бюджетування як інструмент реалізації стратегічних планів. Етапи бюджетного процесу в підприємстві. Розробка системи бюджетів: доходів, витрат, капітальних вкладень. Контроль виконання бюджету та аналіз відхилень. <i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>		
Практичне заняття №5	Практична робота 5	Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 5, РН 13, РН14 за матеріалом змістового модулю 4. Повністю виконана робота передбачає розробку фінансової стратегії підприємства для реалізації інноваційного проекту, визначення джерел фінансування, оцінку фінансових ризиків та внесення пропозицій щодо оптимізації фінансових потоків. <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
Усього поточний контроль	12			60
Підсумковий контроль				
Екзамен	Підсумковий тест	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих програмних результатів навчання РН 5, РН 12, РН 13, РН14 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

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



	Практичне завдання	Перевірка рівня практичної складової сформованих програмних результатів навчання РН 5, РН 12, РН 13, РН14 здійснюється комплексно відповідно до змісту навчальної дисципліни (розд. 3) та передбачає розв'язування ситуаційного завдання. <i>Ситуаційне завдання розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	Ситуаційна 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 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/ містить 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 планованої, систематичної роботи з поглибленого опанування теоретичним матеріалом і стимулювання їх до творчого підходу та креативного мислення під час

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Силабус навчальної дисципліни



розв'язанні 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 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 (РР) 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>):

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

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Силабус навчальної дисципліни



C	75 – 84 (добре)	3 (задовільно)	
D	70 – 74 (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. Безпарточний М.Г. Стратегія підприємства: навч. посібник. Київ: Ліра, 2021. 224 с.
2. Гаватюк Л. С. Фінанси підприємств у схемах і таблицях: навч. посіб. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 111 с.
3. Гриньова В. М. Управління підприємством в умовах розвитку ринку : монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2020. 268 с.
4. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2020. 440 с. 29
5. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.
6. Марусяк Н. Л. Фінанси підприємств : навч. посіб.: 2-ге вид., перероб. і доп. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. 176 с.
7. 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.
8. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець. МВС України, Харків. Нац. університет внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2021. 235 с.
9. Сучасні вектори розвитку менеджменту міжнародного бізнесу : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 446 с.
10. 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. Курило О. Б., Бондаренко Л. П., Вівчар О.Й, Чубка О.М. Фінанси підприємств: підручн. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 340 с.
3. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2020. 320 с.
4. Порохня В. М. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр навч. лри, 2020. 224 с.
5. Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131с.
6. Рокоча В., Одягайло Б., Терехов В. Бізнес-стратегії європейських компаній: навч. посіб. К: ВНЗ «Ун-т економіки та права «КРОК», 2021. 310 с.
7. Сак Т. В. Стратегія підприємства: курс лекцій. Луцьк: СЛУ ім. Лесі Українки, 2021. 130 с.
8. 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.
9. Ткачук Л. М., Лебедев П. В. Фінансові аспекти управління власним капіталом підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 2. С. 119-126.
10. 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.
11. Шкрібень Р. П., Харнам М. В., Отенко І. П. Формування стратегічного потенціалу безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. Проблеми економіки. 2020. Вип. 4 (46). С. 256-264.
12. Юркевич О. О. Стратегія розвитку підприємства. Конспект лекцій. Житомир.2021. 247 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. Асоціація інженерів-консультантів України. URL: <https://aecu.org.ua/>
2. Законодавство України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>
3. Інтернет-портал аналітичних центрів України. URL: <http://www.intellect.org.ua>
4. Національна бібліотека імені В.І.Вернадського. URL: <http://nbuv.gov.ua/>
5. Сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua/>
6. Українська інвестиційна газета «Інвестгазета» – всеукраїнський фінансово-економічний тижневик. URL: <http://www.investgazeta.net>
7. Prometheus – он-лайн курси. URL: <https://prometheus.org.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>

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>.

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Силабус навчальної дисципліни



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).

УПОВНОВАЖЕНА ОСОБА З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИЯВЛЕННЯ КОРУПЦІЇ Запорізького національного університету: **Банах Віктор Аркадійович**
Електронна адреса: v_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>.

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>