

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з навчальної  
роботи

\_\_\_\_\_ А.Гудманян  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018р.



Система менеджменту якості

**РОБОЧА ПРОГРАМА**  
**навчальної дисципліни**

**«Стратегічне управління підприємством»**

Галузь знань: 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
Спеціальність: 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

Курс – 1,2

Семестр – 2,3

Лекції	- 8 (2,6)	Диференційований залік – 3 семестр
Практичні заняття	- 6 (-, 6)	
Самостійна робота	- 104 (28,76)	
Усього (годин/кредитів ECTS)	- 120/4,0	

Контрольна робота (1) - 3 семестр

Індекс: РМ-12-051/17-3.1.16



Робочу програму навчальної дисципліни «Стратегічне управління підприємством» розроблено на основі освітньої програми та робочого навчального плану РМ-12-051/17 підготовки фахівців освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 051 «Економіка» та спеціалізацією «Економіка підприємства», робочої програми цієї дисципліни денної форми навчання індекс РМ-6-051/17-3.1.16, затвердженої 05.06.2018р. та відповідних нормативних документів.

Робочу програму розробив:

доцент кафедри економіки повітряного  
транспорту \_\_\_\_\_

Коваленко Н.В.

Робочу програму обговорено та схвалено на засіданні випускової кафедри спеціальності 051 «Економіка» (спеціалізації «Економіка підприємства») - кафедри економіки повітряного транспорту, протокол № \_\_\_ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Ареф'єва О.В.

Робочу програму обговорено та схвалено на засіданні науково-методично-редакційної ради ННІНО, протокол № \_\_\_ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 р.

Голова НМРР \_\_\_\_\_ Н.П. Муранова

УЗГОДЖЕНО

Директор ННІНО

\_\_\_\_\_ Муранова Н.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 р.



## ЗМІСТ

сторінка

### Вступ

#### 1. Зміст навчальної дисципліни

1.1. Структура навчальної дисципліни.....	7
1.2. Лекційні заняття, їх тематика і обсяг .....	7
1.3. Практичні заняття, їх тематика і обсяг .....	8
1.4. Самостійна робота студента, її зміст та обсяг .....	8
1.5. Контрольна робота.....	8
1.6. Перелік питань на диференційований залік.....	8

#### 2. Навчально-методичні матеріали з дисципліни

2.1. Методи навчання.....	10
2.2. Рекомендована література (базова і допоміжна) .....	10
2.3. Інформаційні ресурси в Інтернеті.....	11

#### 3. Рейтингова система оцінювання набутих студентом знань та вмінь.

3.1. Методи контролю та схема нарахування балів .....	11
3.2. Форми документів «Система менеджменту якості».....	14



## ВСТУП

**Місце** даної дисципліни в системі професійної підготовки фахівця.

Навчальна дисципліна «Стратегічне управління підприємством» є теоретичною та практичною основою сукупності знань та вмінь, що формують профіль фахівця в галузі соціальних та поведінкових наук і є профільною для спеціалізації «Економіка підприємства».

**Мета** викладання навчальної дисципліни полягає у опануванні комплексу знань щодо формування, організації та реалізації стратегічного процесу на підприємстві та набуття слухачами навичок та вмінь застосування сучасного прикладного інструментарію стратегічного аналізу, розробки та реалізації стратегії з урахуванням передової міжнародної та вітчизняної практики використання цих інструментів.

**Завданнями** вивчення навчальної дисципліни є:

- формування системного уявлення про процес формування, розробки, реалізації та корегування стратегії на підприємстві;
- надання студентам практичних навичок проведення діагностичних процедур з виявлення передумов та оцінювання перспектив поліпшення підприємством своїх конкурентних позицій;
- оволодіння діагностичним інструментарієм стратегічного аналізу ресурсів та активів підприємства;
- озброєння магістрантів методами виявлення та оцінювання стратегічних альтернатив підприємства;
- формування цілісного уявлення про засоби реалізації стратегічного управління підприємством та його розвитком у просторі й часі;
- систематизація та поглиблення знань про ресурсне та організаційне забезпечення стратегічного процесу та процедур створення стратегічної архітектури підприємства;
- вивчення методичних підходів та опанування практичним інструментарієм сучасних управлінських технологій формування та реалізації стратегічного процесу на вітчизняних підприємствах.

У результаті опанування дисципліною «Стратегічне управління підприємством» у студентів повинні бути сформовані наступні **компетентності**:

1) загальні компетентності:

- гнучкість мислення. Набуття гнучкого способу мислення, який дає можливість зрозуміти й розв'язати проблеми та задачі, зберігаючи при цьому критичне відношення до усталених наукових концепцій;
- популяризаційні навички. Здатність провести усну презентацію та написати фахову статтю за результатами проведених досліджень.
- етичні установки. Досягнення необхідних знань і розуміння ролі сучасної економіки з метою адекватної роботи за майбутніми професіями та врахування впливу на соціальні проблеми;

2) фахові компетентності:

- глибокі знання та розуміння. Здатність використовувати знання нормативно-правової бази, яка визначає функціонування галузі, закони й принципи функціонування складних систем у поєднанні із потрібними математичними інструментами для опису функціонування і розвитку економіки;
- розв'язання проблем. Здатність формулювати, аналізувати технологічні, технічні, економічні та фінансові проблеми в економіці, які можуть бути пов'язані як з комерційною практикою, так і з операціями;
- моделювання. Здатність продемонструвати можливість розробки і організації розповсюдження матеріалів;
- комп'ютерні навички. Здатність обґрунтовувати та застосовувати необхідні для вирішення поставлених завдань пакети прикладних програм;
- застосування спеціальних знань. Здатність ефективно використати на практиці різні теорії;
- навички аналізу та синтезу. Здатність аналізувати та формувати висновки для різних типів складних управлінських задач у наукових установах;
- застосування спеціалізованих знань. Здатність ефективно використовувати на практиці різні теорії в управлінні;

- підвищення кваліфікації. Здатність виконувати літературний пошук джерел, які мають відношення до цих теорій, здатність їх критично оцінювати, базуючись на фахових у цих областях статтях;

3) компетентності з навчальної дисципліни:



- здатність виявляти фактори, що впливають на формування стратегії підприємства, їхню динаміку в просторі й часі;
- здатність здійснювати стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства;
- здатність діагностувати стратегічні активи підприємства;
- здатність трансформувати стратегію в конкретні дії щодо її реалізації;
- здатність розробляти альтернативні варіанти стратегічного розвитку підприємства та обирати їх за визначеними критеріями;
- здатність формувати стратегічну архітектуру підприємства;
- здатність розробляти збалансовану систему стратегічних цілей і показників для підприємства в цілому та його окремих підрозділів.

#### **Міждисциплінарні зв'язки.**

Навчальна дисципліна «Стратегічне управління підприємством» базується на знаннях таких дисциплін, як: «Управління потенціалом підприємства», «Економічна діагностика» та «Мікроекономічний аналіз».

#### **1.2. Програма навчальної дисципліни.**

Навчальний матеріал дисципліни структурований за модульним принципом і складається з 2-х навчальних модулів, а саме:

Модуль 1. «Теоретичні основи стратегічного управління підприємством».

Тема 1. Підприємство в стратегічному контексті.

Характеристика та тенденції розвитку сучасної економіки. Якісна зміна природи відносин за умов постіндустріального етапу розвитку суспільства (так званої «нової» економіки). Характеристики «нової» економіки. Сучасна концепція ринкової орієнтації підприємства: клієнтоорієнтований характер діяльності, пріоритет нематеріальних активів над матеріальними і фінансовими, мережний принцип організації діяльності. Діапазон джерел конкурентних переваг підприємства в контексті моделей його розвитку: «внутрішній розвиток — зовнішній розвиток», «організаційний розвиток — діловий розвиток».

Тема 2. Концепція та практика впровадження стратегічного управління на підприємствах.

Сутність стратегічного управління та його роль у забезпеченні розвитку підприємства. Дефініція стратегічного управління. Порівняння оперативного та стратегічного управління. Роль стратегічного управління в розвитку підприємства. Українська практика планування діяльності та декларування цілей розвитку підприємств. Проблеми розвитку вітчизняних підприємств. Поширення управлінських технологій на вітчизняних підприємствах.

Тема 3. Стратегія підприємства: поняття та класифікація.

Стратегія як ключова складова стратегічного менеджменту. Поняття стратегії: багатоваріантність визначень. Роль і місце стратегії в розвитку підприємства. Концепція життєвого циклу організації. П'ятиетапна модель життєвого циклу організації. Загальні стратегії підприємства на різних етапах життєвого циклу підприємства. Поняття «стратегічного набору» підприємства. Класифікаційні ознаки стратегій підприємства. Різновиди стратегій за класифікаційними ознаками.

Тема 4. Стратегічний процес на підприємстві.

Сутність стратегічного процесу на підприємстві. Відмітні ознаки стратегічного процесу. Стейкхолдери підприємства та їх інтереси. Способи узгодження інтересів стейкхолдерів у стратегічному процесі. Стратегічна рефлексія та її значення у стратегічному процесі підприємства. Стратегічні дії як складова стратегічного процесу.

Модуль 2. «Методичний інструментарій стратегічного управління».

Тема 1. Стратегічні орієнтири підприємства: місія, візія, цілі.

Стратегічна орієнтація підприємства: сутність та призначення. Місія та практика її визначення зарубіжними та вітчизняними підприємствами. Простір конструювання місії підприємства. Основні етапи конструювання місії підприємства. Трафарет розробки ділового кредо підприємства. Візія керівництва підприємства. Концепція стратегічної візії за Д. Аакером.

Тема 2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.

Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних рішень. Мета та об'єкт стратегічного аналізу. Етапи та процедури стратегічного аналізу підприємства та його оточення. Принципи здійснення стратегічного аналізу. Поняття та структура зовнішнього середовища підприємства. Конфігурація зовнішнього середовища підприємства. Модель



п'яти конкурентних сил М. Портера: сутність, умови застосування та обмеження. Сфери конкуренції та партнерства. Виявлення ключових факторів успіху (КФУ).

Тема 3. Аналіз ресурсів, компетенцій та динамічних здатностей підприємства.

Цілі та роль внутрішнього аналізу в стратегічному управлінні. Оцінка ресурсного потенціалу підприємства як цільова настанова внутрішнього стратегічного аналізу. Поняття та структура внутрішнього середовища підприємства: функціональний і ресурсно-компетенційний підходи. Ресурси та компетенції підприємства. Матеріальні та нематеріальні ресурси. Аналіз ресурсів за категоріями: людські, фінансові, виробничо-технологічні, інформаційні, комунікативні, матеріальні ресурси. Аналіз ресурсів за ступенем їх специфічності.

Тема 4. Діагностика стратегічної позиції підприємства.

Стратегічний баланс підприємства як комплексний результат стратегічного аналізу. SWOT-аналіз: сутність та основні етапи проведення. Класифікація можливостей і загроз, що виникають у зовнішньому середовищі підприємства. Стратегічне позиціонування підприємства на основі SPACE-матриці. Портфельний аналіз у розробці стратегічних рішень. Матриця «привабливість — конкурентоспроможність» («МакКінзі» — «Дженерал Електрик»).

Тема 5. Реалізація стратегії підприємства на засадах збалансованої системи показників.

Системи оцінювання діяльності підприємства та їх еволюція. Сутність та етапи розроблення збалансованої системи показників (BSC). Чотири перспективи збалансованої системи показників: фінанси, клієнти, процеси та навчання. Етапи розробки BSC. Стратегічна карта цілей підприємства та принципи її побудови.

Тема 6. Менеджмент знань у стратегічному процесі підприємства.

Менеджмент знань як управлінська технологія. Сутність та два аспекти управління знаннями організації: «knowledge management» як складова менеджменту та інформаційна технологія. Знання організації як об'єкт управління. Класифікація знань підприємства. Визначення управління знаннями як специфічної методології набуття підприємством стійких конкурентних переваг.

Тема 7. Стратегічні партнерства підприємств.

Партнерство як стратегічний імператив. Історичні витоки партнерств підприємств. Концептуальна модель партнерства підприємств. Природа партнерства та різновиди стратегічної взаємодії підприємств. Ознаки стратегічності партнерської взаємодії підприємств. Види сучасної міжфірмової кооперації. Континуум організаційних форм стратегічних партнерств.

Тема 8. Стратегічний консалтинг як професійна діяльність сучасного менеджера.

Види управлінського консультування. Змістовні елементи управлінського консультування. Консалтинговий процес, його учасники та результати. Зовнішні консультанти та їхня роль у стратегічному процесі підприємства. Внутрішні консультанти та їхня роль у стратегічному процесі. Проблемно-орієнтоване консультування. Знаннєво-компетенційне консультування.



## 1. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### 1.1. Структура навчальної дисципліни.


Таблиця 2.1

№ пор.	Назва теми	Обсяг навчальних занять (год.)			
		Усього	Лекції	Практ. занят.	СРС
1	2	3	4	5	6
<b>2 семестр</b>					
<b>Модуль №1 «Теоретичні основи стратегічного управління підприємством»</b>					
1.1	Підприємство в стратегічному контексті. Концепція та практика впровадження стратегічного управління на підприємствах. Стратегія підприємства: поняття та класифікація. Стратегічний процес на підприємстві.	30	2	-	28
Усього за 2 семестр		30	2	-	28
<b>3 семестр</b>					
<b>Модуль №2 «Методичний інструментарій стратегічного управління»</b>					
2.1	Стратегічні орієнтири підприємства: місія, візія, цілі. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.	23	2	2	19
2.2	Аналіз ресурсів, компетенцій та динамічних здатностей підприємства. Діагностика стратегічної позиції підприємства	23	2	2	19
2.3	Реалізація стратегії підприємства на засадах збалансованої системи показників. Менеджмент знань у стратегічному процесі підприємства	23	2	2	19
2.4	Стратегічні партнерства підприємств. Стратегічний консалтинг як професійна діяльність сучасного менеджера	13	-	2	11
2.5	Виконання контрольної роботи	8	-	-	8
Усього за 3 семестр		90	6	8	76
Усього за навчальною дисципліною		120	8	8	104

### 1.2. Лекційні заняття, їх тематика і обсяг

№ пор.	Назва теми	Обсяг навч. занять (год)	
		Лекції	СРС
<b>2 семестр</b>			
<b>Модуль №1 «Теоретичні основи стратегічного управління підприємством»</b>			
1.1	Предмет і завдання дисципліни «Економічна діагностика». Діагностика конкурентного середовища підприємства. Оцінювання стратегічного протистояння підприємств-конкурентів. Діагностика конкурентоспроможності підприємства. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства	2	28
Усього за 1 семестр		2	28
<b>3 семестр</b>			
<b>Модуль №1 «Методичний інструментарій стратегічного управління»</b>			
2.1	Стратегічні орієнтири підприємства: місія, візія, цілі. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.	2	8
2.2	Аналіз ресурсів, компетенцій та динамічних здатностей підприємства. Діагностика стратегічної позиції підприємства	2	8



	Система менеджменту якості. Робоча програма навчальної дисципліни «Стратегічне управління підприємством»	Шифр документа	СМЯ НАУ РП ННІНО 10.02.03-01-2018
		стор. 8 з 14	

2.3	Реалізація стратегії підприємства на засадах збалансованої системи показників. Менеджмент знань у стратегічному процесі підприємства	2	8
<b>Усього за 2 семестр</b>		<b>6</b>	<b>32</b>
<b>Усього за навчальною дисципліною</b>		<b>8</b>	<b>52</b>

### 1.3. Практичні заняття, їх тематика і обсяг

№ пор.	Назва теми	Обсяг навчальних занять (год.)	
		Практич. заняття	СРС
<b>3 семестр</b>			
<b>Модуль №2 «Методичний інструментарій стратегічного управління»</b>			
1.1	Стратегічні орієнтири підприємства: місія, візія, цілі. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.	2	11
1.2	Аналіз ресурсів, компетенцій та динамічних здатностей підприємства. Діагностика стратегічної позиції підприємства	2	11
1.3	Реалізація стратегії підприємства на засадах збалансованої системи показників. Менеджмент знань у стратегічному процесі підприємства	2	11
1.4	Стратегічні партнерства підприємств. Стратегічний консалтинг як професійна діяльність сучасного менеджера	2	11
<b>Усього за 2 семестр</b>		<b>8</b>	<b>44</b>
<b>Усього за навчальною дисципліною</b>		<b>8</b>	<b>44</b>

### 1.4. Самостійна робота студента, її зміст та обсяг

№ п/п	Зміст самостійної роботи студента	Обсяг СРС (год.)
<b>2,3 семестр</b>		
1.	Опрацювання лекційного матеріалу	52
2.	Підготовка до практичних занять	44
3.	Виконання контрольної роботи	8
<b>Усього за навчальною дисципліною</b>		<b>104</b>

### 1.5. Контрольна робота

У третьому семестрі студенти виконують контрольну роботу (КР), відповідно до затверджених в установленому порядку методичних рекомендацій, з метою закріплення та поглиблення теоретичних та практичних знань та вмінь, набутих у процесі засвоєння навчального матеріалу дисципліни щодо стратегічного аналізу та формулювання стратегії підприємства, які використовуються в подальшому при вивченні багатьох наступних дисциплін професійної підготовки фахівця з базовою та повною вищою освітою.

Домашнє завдання «Діагностика стратегічної позиції підприємства» виконується на основі навчального матеріалу, винесеного на самостійне опрацювання студентами, і є складовою модулю №2 «Методичний інструментарій стратегічного управління».

Конкретна мета завдання полягає у набутті практичних навичок з проведення стратегічного аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства, що діє в умовах високої невизначеності, формування та використання інформаційної бази діагностики стратегічної позиції підприємства.

Виконання, оформлення та захист КР здійснюється студентом в індивідуальному порядку відповідно до методичних рекомендацій.

Вибір варіанту завдання на контрольну роботу визначається за останніми 2 цифрами залікової книжки студента.

Час, потрібний для виконання КР – 8 годин самостійної роботи.

### 1.6. Перелік питань для підготовки до екзамену

1. Характеристика та тенденції розвитку сучасної економіки.
2. Якісна зміна природи відносин за умов постіндустріального етапу розвитку





суспільства (так званої «нової» економіки). Характеристики «нової» економіки.

3. Сучасна концепція ринкової орієнтації підприємства: клієнтоорієнтований характер діяльності, пріоритет нематеріальних активів над матеріальними і фінансовими, мережний принцип організації діяльності.

4. Діапазон джерел конкурентних переваг підприємства в контексті моделей його розвитку: «внутрішній розвиток — зовнішній розвиток», «організаційний розвиток — діловий розвиток».

5. Сутність стратегічного управління та його роль у забезпеченні розвитку підприємства.

6. Дефініція стратегічного управління.

7. Порівняння оперативного та стратегічного управління.

8. Роль стратегічного управління в розвитку підприємства.

9. Українська практика планування діяльності та декларування цілей розвитку підприємств.

10. Проблеми розвитку вітчизняних підприємств.

11. Поширення управлінських технологій на вітчизняних підприємствах.

12. Стратегія як ключова складова стратегічного менеджменту.

13. Поняття стратегії: багатоваріантність визначень.

14. Роль і місце стратегії в розвитку підприємства.

15. Концепція життєвого циклу організації.

16. П'ятиетапна модель життєвого циклу організації.

17. Загальні стратегії підприємства на різних етапах життєвого циклу підприємства.

18. Поняття «стратегічного набору» підприємства.

19. Класифікаційні ознаки стратегій підприємства.

20. Різновиди стратегій за класифікаційними ознаками.

21. Сутність стратегічного процесу на підприємстві.

22. Відмітні ознаки стратегічного процесу.

23. Стейкхолдери підприємства та їх інтереси.

24. Способи узгодження інтересів стейкхолдерів у стратегічному процесі.

25. Стратегічна рефлексія та її значення у стратегічному процесі підприємства.

26. Стратегічні дії як складова стратегічного процесу.

27. Стратегічна орієнтація підприємства: сутність та призначення.

28. Місія та практика її визначення зарубіжними та вітчизняними підприємствами.

29. Простір конструювання місії підприємства.

30. Основні етапи конструювання місії підприємства.

31. Трафарет розробки ділового кредо підприємства.

32. Візія керівництва підприємства. Концепція стратегічної візії за Д. Аакером.

33. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних рішень.

34. Мета та об'єкт стратегічного аналізу.

35. Етапи та процедури стратегічного аналізу підприємства та його оточення.

36. Принципи здійснення стратегічного аналізу.

37. Поняття та структура зовнішнього середовища підприємства.

38. Конфігурація зовнішнього середовища підприємства.

39. Модель п'яти конкурентних сил М. Портера: сутність, умови застосування та обмеження.

40. Сфери конкуренції та партнерства. Виявлення ключових факторів успіху (КФУ).

41. Цілі та роль внутрішнього аналізу в стратегічному управлінні.

42. Оцінка ресурсного потенціалу підприємства як цільова настанова внутрішнього стратегічного аналізу.

43. Поняття та структура внутрішнього середовища підприємства: функціональний і ресурсно-компетенційний підходи.

44. Ресурси та компетенції підприємства.

45. Матеріальні та нематеріальні ресурси.

46. Аналіз ресурсів за категоріями: людські, фінансові, виробничо-технологічні, інформаційні, комунікативні, матеріальні ресурси.

47. Аналіз ресурсів за ступенем їх специфічності.

48. Стратегічний баланс підприємства як комплексний результат стратегічного аналізу.

SWOT-аналіз: сутність та основні етапи проведення.

49. Класифікація можливостей і загроз, що виникають у зовнішньому середовищі



підприємства.

50. Стратегічне позиціонування підприємства на основі SPACE-матриці.
51. Портфельний аналіз у розробці стратегічних рішень. Матриця «привабливість — конкурентоспроможність» («МакКінзі» — «Дженерал Електрик»).
52. Системи оцінювання діяльності підприємства та їх еволюція.
53. Сутність та етапи розроблення збалансованої системи показників (BSC).
54. Чотири перспективи збалансованої системи показників: фінанси, клієнти, процеси та навчання.
55. Етапи розробки BSC. Стратегічна карта цілей підприємства та принципи її побудови.
56. Менеджмент знань як управлінська технологія.
57. Сутність та два аспекти управління знаннями організації: «knowledge management» як складова менеджменту та інформаційна технологія.
58. Знання організації як об'єкт управління. Класифікація знань підприємства.
59. Визначення управління знаннями як специфічної методології набуття підприємством стійких конкурентних переваг.
60. Партнерство як стратегічний імператив.
61. Історичні витоки партнерств підприємств.
62. Концептуальна модель партнерства підприємств.
63. Природа партнерства та різновиди стратегічної взаємодії підприємств.
64. Ознаки стратегічності партнерської взаємодії підприємств.
65. Види сучасної міжфірмової кооперації. Континуум організаційних форм стратегічних партнерств.
66. Види управлінського консультування.
67. Змістовні елементи управлінського консультування.
68. Консалтинговий процес, його учасники та результати.
69. Зовнішні консультанти та їхня роль у стратегічному процесі підприємства.
70. Внутрішні консультанти та їхня роль у стратегічному процесі.

## 2. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ З ДИСЦИПЛІНИ

### 2.1. Методи навчання

При викладанні дисципліни «Стратегічне управління підприємством» передбачено застосування таких форм і методів навчання, як лекція-візуалізація, елементи проблемної лекції, елементи діалогу з аудиторією (лекції - бесіди), елементи «мозкової атаки», семінари-дискусії у рамках практичних занять, ділові ігри, презентації.

### 2.2. Рекомендована література

#### Базова література

2.2.1. Ареф'єва О.В. Інтереси стейкхолдерів в організаційному забезпеченні стратегічного управління фінансовим потенціалом підприємств / О.В. Ареф'єва, П.В. Комарецька // Науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки». – Вип. №9 (87) 2008. Київ: НАУ – 2008. – С.80-85.

2.2.2. Жаворонкова Г.В., Шкода Т.Н.. Стратегічне управління підприємством 7.03050401 феп-К.: НАУ, 2012.-35с.

2.2.3. Любанова Т.П. Стратегічне планування на підприємстві: навч. посіб./ Т.П. Любанова, Л.В. Мясоєдова, Ю.А. Олейникова. - Март, 2009. - 400 с.

2.2.4. Міщенко А. П. Стратегічне управління - К.: 2004, - 366 с.

2.2.5. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб./ В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. - К.: КПІ, 2001. - 557 с.

2.2.6. Скорук О.В. Особливості формування стратегії корпоративної безпеки підприємства. - Л. 2010 - 407 с.

2.2.7. Щелкунов В.І., Лювіс Е.Р. Стратегічне управління підприємством.-К.: НАУ, 2009.-32с.

#### Допоміжна література

2.2.8. Верба В. А. Управління розвитком компанії : навч. посіб. / В. А. Верба, О. М. Гребешкова. — К. : КНЕУ, 2011. — 482 с.

2.2.9. Востряков О. В. Вимірники стратегічного процесу на підприємствах невиробничої сфери О. В. Востряков, О. О. Гребешкова, О. О. Кизенко // Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр. / відп. ред. А. П. Наливайко. — К. : КНЕУ, 2012. — № 30.

2.2.10. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія / А. П. Наливайко. — К. : КНЕУ, 2001. — 227 с.



2.2.11. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. — Харків : ХДЕУ, 2002. — 640 с.

2.2.12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.

#### Інформаційні ресурси в Інтернеті

2.2.13. <http://www.management.com.ua/bp/bp016.html>

2.2.14. <http://humeur.ru/page/klassifikacija-bazovyh-strategij>

2.2.15. <http://www.management.com.ua/bp/bp016.html>

### 3. РЕЙТИНГОВА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ НАБУТИХ СТУДЕНТОМ ЗНАТЬ ТА ВМІНЬ.

3.1. Оцінювання окремих видів виконаної студентом навчальної роботи здійснюється в балах відповідно до Таблиці 3.1. Обраний кафедрою підхід щодо оцінювання окремих видів навчальної роботи студента обумовлений високою питомою вагою в оцінці знань студента екзаменаційного завдання, під час виконання якого він повинен продемонструвати результати опанування навчального матеріалу, а також достатнього поточного оцінювання знань студента під час лекційних та практичних занять.

Таблиця 3.1

Оцінювання окремих видів навчальної роботи в балах

2-3 семестри		
Вид навчальної роботи	Мах кількість балів	Мах кількість балів
Відповіді на практичних заняттях (з урахуванням виконання завдань, отриманих під час настановної сесії) 10 балів x 3 заняття	30 (сумарна)	
Виконання та захист контрольної роботи	20	
<b>Усього за модулем № 2</b>	<b>50</b>	
<b>Семестровий диференційований залік</b>		<b>50</b>
<b>Усього за навчальною дисципліною</b>		<b>100</b>

3.2. За виконання кожного виду навчальної роботи студент отримує оцінку у балах. Відповідність рейтингових оцінок за окремі види навчальної роботи у балах оцінкам за національною шкалою наведено у Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Відповідність рейтингових оцінок за окремі види навчальної роботи у балах оцінкам за національною шкалою


Відповіді на практичних заняттях	Виконання та захист контрольної роботи	Оцінка за національною шкалою
27-30	18-20	Відмінно
23-26	15-17	Добре
18-22	12-14	Задовільно
менше 18	менше 12	Незадовільно

3.2.1. Оцінка за окремі етапи виконання та захист контрольної роботи проводиться відповідно до Таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Відповідність рейтингових оцінок за виконання та захист контрольної роботи у балах оцінкам за національною шкалою

Критерій рейтингової оцінки			Оцінка за національною шкалою
Виконання теоретичної частини (бал.)	Виконання практичної частини (бал.)	Захист контрольної роботи (бал.)	
5	5	9-10	Відмінно
4	4	8	Добре
3	3	6-7	Задовільно
менше 3	менше 3	менше 6	Незадовільно

	Система менеджменту якості. Робоча програма навчальної дисципліни «Стратегічне управління підприємством»	Шифр документа	СМЯ НАУ РП ННІНО 10.02.03-01-2018
		стор. 12 з 14	

3.3. За активну роботу під час практичного заняття (наприклад, доповнення до відповіді), творчий підхід до виконання та оформлення контрольної роботи тощо студент може отримати додатково до 5 заохочувальних балів за модуль.

За виконання та подачу контрольної роботи поза встановлений термін студенту можуть бути нараховані штрафні бали (до 2 балів за модуль).

3.4. Сума оцінок, отриманих за виконання всіх видів навчальної роботи становить поточну модульну рейтингову оцінку, яка заноситься до заліково-екзаменаційної відомості відповідно до значень, наведених у Таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Відповідність поточних модульних рейтингових оцінок  
у балах оцінкам за національною шкалою

Оцінка у балах	Оцінка за національною шкалою
45-50	Відмінно
38-44	Добре
30-37	Задовільно
менше 30	Незадовільно

3.5. Якщо студент успішно (з позитивними за національною шкалою оцінками) виконав усі передбачені в модулі види навчальної роботи та має позитивну (за національною шкалою) поточну модульну рейтингову оцінку, то він допускається до семестрового контролю з дисципліни, який здійснюється у формі семестрового екзамену.

Студент допускається до складання семестрового екзамену, якщо він набрав не менше 30 балів (див. Таблицю 3.4).

3.6. Залікове (модульне) завдання проводиться у письмовій формі протягом однієї навчальної години в присутності комісії кафедри.


3.7. Якщо студент під час семестрового контролю отримав позитивну залікову рейтингову оцінку (Таблиця 3.5), то навчальний курс з дисципліни у даному семестрі йому зараховується. У протилежному випадку він повинен повторно виконати залікове (модульне) завдання в установленому порядку.

3.7.1. При повторному виконанні залікового (модульного) завдання максимальна величина залікової рейтингової оцінки у балах, яку може отримати студент, дорівнює оцінці «В» за шкалою ECTS та певній кількості балів, яку визначає викладач відповідно до Таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Відповідність залікових рейтингових оцінок у балах оцінкам  
за національною шкалою та шкалою ECTS

Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
		Оцінка	Пояснення
45-50	Відмінно	A	<b>Відмінно</b> (відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок)
41-44		B	<b>Дуже добре</b> (вище середнього рівня з кількома помилками)
38-40	Добре	C	<b>Добре</b> (в загальному вірне виконання з певною кількістю суттєвих помилок)
34-37		D	<b>Задовільно</b> (непогано, але зі значною кількістю недоліків)
30-33	Задовільно	E	<b>Достатньо</b> (виконання задовольняє мінімальним критеріям)
1-29		FX	<b>Незадовільно</b> (з можливістю повторного складання)

	Система менеджменту якості. Робоча програма навчальної дисципліни «Стратегічне управління підприємством»	Шифр документа	СМЯ НАУ РП ННІНО 10.02.03-01-2018
		стор. 13 з 14	

3.8. Сума поточної модульної рейтингової оцінки та позитивної залікової рейтингової оцінки у балах становить підсумкову семестрову рейтингову оцінку, яка перераховується в оцінки за національною шкалою та шкалою ECTS (Таблиця 3.6.)

3.8.1. Повторне проходження семестрового контролю при отриманій раніше позитивній заліковій рейтинговій оцінці з метою підвищення підсумкової семестрової рейтингової оцінки не дозволяється.

Таблиця 3.6

**Відповідність підсумкових семестрових рейтингових оцінок у балах оцінкам за національною шкалою та шкалою ECTS**

Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
		Оцінка	Пояснення
<b>90–100</b>	<b>Відмінно</b>	<b>A</b>	<b>Відмінно</b> (відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок)
<b>82–89</b>	<b>Добре</b>	<b>B</b>	<b>Дуже добре</b> (вище середнього рівня з кількома помилками)
<b>75–81</b>		<b>C</b>	<b>Добре</b> (в загальному вірне виконання з певною кількістю суттєвих помилок)
<b>67–74</b>	<b>Задовільно</b>	<b>D</b>	<b>Задовільно</b> (непогано, але зі значною кількістю недоліків)
<b>60–66</b>		<b>E</b>	<b>Достатньо</b> (виконання задовольняє мінімальним критеріям)
<b>35–59</b>	<b>Незадовільно</b>	<b>FX</b>	<b>Незадовільно</b> (з можливістю повторного складання)
<b>1–34</b>		<b>F</b>	<b>Незадовільно</b> <b>(з обов'язковим повторним курсом)</b>

3.9. У випадку відсутності у студента позитивних рейтингових оцінок (за виконання окремих видів навчальної роботи, поточної модульної або залікової) він вважається таким, що має академічну заборгованість.

3.9.1. При складанні академічної заборгованості студент повинен виконати усі завдання, які необхідні для отримання позитивної поточної модульної рейтингової оцінки, а також виконати залікове (модульне) завдання.

При повторному проходженні семестрового контролю величина рейтингової оцінки, яку може отримати студент, дорівнює оцінці «B» за шкалою ECTS та певній кількості балів, яку визначає викладач відповідно до Таблиці 3.5.

3.9.2. У випадку отримання незадовільної залікової рейтингової оцінки студент повинен повторно виконати залікове (модульне) завдання в установленому порядку. При повторному виконанні залікового (модульного) завдання максимальна величина залікової рейтингової оцінки, яку може отримати студент, дорівнює оцінці «B» за шкалою ECTS та певній кількості балів, яку визначає викладач відповідно до Таблиці 3.5.

3.10. Рейтингові оцінки, отримані студентом, заносяться до відповідної відомості, навчальної картки та залікової книжки студента.

3.10.1. Підсумкова семестрова рейтингова оцінка у балах, за національною шкалою та за шкалою ECTS заноситься до заліково-екзаменаційної відомості, навчальної картки та залікової книжки студента, наприклад, так: **92/Відм./A**, **87/Добре/B**, **79/Добре/C**, **68/Задов./D**, **65/Задов./E** тощо.



(Ф 03.02 – 01)

### АРКУШ ПОШИРЕННЯ ДОКУМЕНТА

№ прим.	Куди передано (підрозділ)	Дата видачі	П.І.Б. отримувача	Підпис отримувача	Примітки

(Ф 03.02 – 02)

### АРКУШ ОЗНАЙОМЛЕННЯ З ДОКУМЕНТОМ

№ пор.	Прізвище ім'я по-батькові	Підпис ознайомленої особи	Дата ознайомлення	Примітки

(Ф 03.02 – 04)

### АРКУШ РЕЄСТРАЦІЇ РЕВІЗІЇ

№ пор.	Прізвище ім'я по-батькові	Дата ревізії	Підпис	Висновок щодо адекватності

(Ф 03.02 – 03)

### АРКУШ ОБЛІКУ ЗМІН

№ зміни	№ листа (сторінки)				Підпис особи, яка внесла	Дата внесення зміни	Дата введення зміни
	Зміненого	Заміненого	Нового	Анульованого			

(Ф 03.02 – 32)

### УЗГОДЖЕННЯ ЗМІН

	Підпис	Ініціали, прізвище	Посада	Дата
Розробник				
Узгоджено				
Узгоджено				
Узгоджено				