

**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»**

**Факультет суспільних і прикладних наук**

**Кафедра управління та адміністрування**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Проректор з методичної роботи**

 **Ярослав ШТАНЬКО**

**“ 30 ” 08 2024 р.**

**СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

**СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

Галузь знань:	07 Управління та адміністрування
Спеціальність:	076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Освітньо-професійна програма:	«Бізнес та приватне підприємництво»
Освітній рівень:	перший (бакалаврський)
Статус дисципліни:	обов'язкова
Мова викладання, навчання та оцінювання:	українська

## РОЗРОБНИК:

доктор філософії, викладач кафедри  
управління та адміністрування



Олеся ПОЛІЩУК

## ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри управління та адміністрування  
протокол №1 від 28.08.2024 р.

к.е.н., доц., завідувач кафедри  
управління та адміністрування



Ірина ПОПАДИНЕЦЬ

## УЗГОДЖЕНО:

Гарант ОПП

к.е.н., доцент кафедри  
управління та адміністрування



Ірина ПЕТРУНЧАК

на засіданні кафедри управління та адміністрування  
протокол №1 від 28.08.2024 р.

к.е.н., доц., завідувач кафедри  
управління та адміністрування



Ірина ПОПАДИНЕЦЬ

## СХВАЛЕНО

на засіданні Науково-методичної ради, протокол №1 від 30.08.2024 р.

e-mail	olesia.polischuk@ukd.edu.ua
Номер аудиторії чи кафедри	кафедра управління та адміністрування ауд. 205
Посилання на сайт	<a href="https://ukd.edu.ua">https://ukd.edu.ua</a>
Сторінка курсу в СДО	<a href="#">Стратегія і тактика розвитку бізнесу</a>

## ВСТУП

**Загальна інформація про дисципліну.** Ефективність діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання обумовлюється, в першу чергу, обґрунтованим вибором та коректним формуванням стратегії і тактики його розвитку. Формування стратегії і тактики підприємства передбачає визначення місії його існування, обґрунтування системи стратегічних цілей, вибір на основі аналізу можливих альтернатив найбільш доцільних напрямів їх досягнення, з метою забезпечення використання потенціалу та конкурентних переваг підприємства.

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується нестабільністю умов функціонування підприємств, що зумовлюється підвищенням рівня мобільності зовнішніх чинників і посиленням їх впливу на внутрішнє середовище. Тому ефективна діяльність та подальший розвиток вітчизняних підприємств неможливі без процесу розробки та реалізації стратегії, яка повинна вирішувати завдання забезпечення майбутньої життєдіяльності об'єктів господарювання за рахунок постійного дотримання балансу їх потенціалу з оточенням. Це свідчить про актуальність стратегічного планування та управління підприємствами України й обумовлює необхідність вивчення теорії та практики цих процесів.

Сучасна глобалізована ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються наявністю жорсткої конкуренції та необхідністю гнучко реагувати на неоднозначні зміни ситуації на ринках і в галузях діяльності підприємств. При цьому, успіх підприємства залежатиме від здатності адаптуватися до змін в середовищі їх діяльності: передбачати і змінювати структуру бізнесу, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно визначати напрямки інвестицій за різними видами діяльності тощо, щоб досягти успіху і забезпечити процвітання підприємства у перспективі. А це, власне, і є проблематикою стратегії і тактики підприємства.

Отже, практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а й у перспективі, залежить від ступеня засвоєння методології і методів формування управління підприємства його стратегії і тактики.

Дисципліна *«Стратегія і тактика розвитку бізнесу»* є нормативною і входить до циклу дисциплін професійної підготовки бакалаврів за спеціальністю *«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*. Вона передбачає надання системи знань, формування вмінь та навичок щодо використання методології та методичного інструментарію формування стратегії і тактики підприємства в мінливих умовах ринкового зовнішнього середовища. Вона є невід'ємною частиною циклу економічних навчальних дисциплін, необхідних спеціалістам економічних підрозділів підприємств незалежно від форми власності та організаційно-правової форми господарювання.

Курс *«Стратегія і тактика розвитку бізнесу»* дає змогу узагальнити знання та отримати навички стратегічного бачення майбутнього розвитку підприємства та управління стратегічними змінами на підприємстві.

Місце курсу «Стратегія і тактика розвитку бізнесу» є забезпечення комплексного підходу до вивчення навчальної дисципліни, який передбачає ознайомлення та засвоєння теоретичних основ та формування практичних навичок і вмінь відносно організації процесу обґрунтування та розробки стратегічного набору підприємства, діагностування отриманих теоретичних знань, сформованих практичних навичок і вмінь за допомогою відповідних засобів – тестових і практичних завдань різних типів та різного рівня складності.

**Метою курсу** є викладення у логічній послідовності основних теоретичних та методичних питань формування стратегії і тактики на базі проведення аналізу зовнішнього середовища та стану підприємства, прогнозування розвитку економічної кон'юнктури, а також максимального врахування специфіки конкретного підприємства, формування навичок управління стратегічними змінами; засвоєння теоретичних засад стратегічного планування, оволодіння навичками та інструментарієм стратегічного аналізу і формування стратегії і тактики підприємства; отримання знань і розуміння теоретичних засад, інструментарію та методів розроблення стратегій.

Основною задачею викладання дисципліни є забезпечення студентів економічними знаннями, що сприяють комплексному розумінню процесів, що відбуваються в Україні, що впливають на діяльність вітчизняних підприємств, що допомагає підготовці студентів до майбутньої самостійної діяльності.

Для досягнення мети поставлені такі **основні завдання**:

- формування знань про сутність стратегій підприємства, їх класифікаційні ознаки і спрямованість у вирішенні довготривалих завдань підприємства;
- засвоєння питань практичного застосування стратегій як інтегрального підходу та комплексного інструменту для організації і спрямування діяльності підприємств щодо досягнення їх довгострокових цілей існування;
- надбання практичних навичок та вмінь щодо принципів, прийомів та методології формування стратегії і тактики підприємства, освоєння інструментарію, розроблення стратегій підприємства і вибору стратегічних альтернатив;
- розвиток навичок стратегічного мислення та практичного застосування методологічного апарату дисципліни;
- оволодіння методом кейс-аналізу, навичками аналітичного обґрунтування розв'язання стратегічних проблем;
- набуття навичок розвитку організаційної структури і культури підприємства;
- сприяння дослідницькій діяльності, розвитку відповідальності у студентів – майбутніх фахівців стосовно прийняття самостійних рішень по проблемах формування стратегії і тактики підприємств.

Студент повинен **знати**:

- економічну сутність категорії «стратегія і тактика підприємства», ієрархію стратегічного набору та основні типи стратегій;

- принципи та етапи розробки стратегічного набору підприємства;
- структуру чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства і механізм їх впливу на процес прийняття та реалізації стратегічних і тактичних рішень;
- поняття та сутність моделей сучасної конкуренції, особливості визначення конкурентних стратегій;
- SWOT-аналіз та особливості його застосування, матричні методи стратегічного аналізу;
- особливості процесу розробки та реалізації стратегічного набору для диверсифікованих компаній.

Студент повинен **уміти**:

- формулювати тактику, місію і стратегічні цілі підприємства;
- аналізувати зовнішні чинники впливу і діагностувати стан внутрішнього середовища підприємства з метою розробки ефективної стратегії розвитку;
- аналізувати стратегічні альтернативні варіанти розвитку конкурентного підприємства і здійснювати вибір найбільш прийняттого з них;
- визначати конкурентні переваги підприємства і розробляти напрями їх вдосконалення;
- виходячи з обраної загальної та конкурентної стратегій, визначати систему функціональних, ресурсних і продуктових стратегій;
- розробляти заходи щодо забезпечення якісного процесу прийняття стратегічних і тактичних рішень.

**Компетентності та результати навчання, яких набувають здобувачі освіти внаслідок вивчення навчальної дисципліни (шифри та зміст компетентностей та програмних результатів навчання вказано відповідно до ОПП «Бізнес та приватне підприємництво»).**

<b>Шифр та назва компетентності</b>	<b>Шифр та назва програмних результатів навчання</b>
<b>ІК</b> Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та проблеми у сферах підприємницької, торговельної та біржової діяльності або в процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів організації і функціонування підприємницьких, торговельних, біржових структур і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.	ПРН 17. Вміти вирішувати професійні завдання з організації діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур і розв'язувати проблеми у кризових ситуаціях з урахуванням зовнішніх та внутрішніх впливів.
<b>ЗК 8.</b> Здатність виявляти ініціативу та підприємливість.	ПРН 7. Демонструвати підприємливість в різних напрямках професійної діяльності та брати відповідальність за результати.
<b>ЗК 10.</b> Здатність діяти відповідально та свідомо.	ПРН 20. Знати основи бізнес-планування, оцінювання кон'юнктури ринків та результатів діяльності підприємницьких, торговельних і біржових структур з урахуванням ризиків.
<b>СК 3.</b> Здатність здійснювати діяльність у взаємодії суб'єктів ринкових відносин.	ПРН 12. Володіти методами та інструментарієм для обґрунтування управлінських рішень щодо створення й функціонування підприємницьких, торговельних і біржових структур.
<b>СК 7.</b> Здатність визначати і виконувати професійні завдання з організації діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур.	ПРН 17. Вміти вирішувати професійні завдання з організації діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур і розв'язувати проблеми у кризових ситуаціях з урахуванням зовнішніх та внутрішніх впливів.
<b>СК 10.</b> Здатність до бізнес-планування, оцінювання кон'юнктури ринків і результатів діяльності у сфері	ПРН 20. Знати основи бізнес-планування, оцінювання кон'юнктури ринків та результатів

підприємництва, торгівлі та біржової практики з урахуванням ризиків.	діяльності підприємницьких, торговельних і біржових структур з урахуванням ризиків.
----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

## ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

<b>Курс</b>	<b>3</b>		
<b>Семестр</b>	<b>6</b>		
<b>Кількість кредитів ЄКТС</b>	<b>3</b>		
<b>Аудиторні навчальні заняття</b>		<b>денна форма</b>	<b>заочна форма</b>
	лекції	<b>14 (в годинах)</b>	<b>(в годинах)</b>
	семінари, практичні	<b>6 (в годинах)</b>	-
<b>Самостійна робота</b>		<b>30 (в годинах)</b>	<b>(в годинах)</b>
<b>Форма підсумкового контролю</b>	<b>екзамен (30 год)</b>		

### СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНА СХЕМА ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ:

<b>Пререквізити</b>	<b>Постреквізити</b>
Економіка підприємництва	Корпоративний менеджмент
Менеджмент	Планування бізнесу
Підприємницька діяльність	
Маркетинг	
Мікроекономіка	
Торгівельна діяльність	



## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Перелік тем лекційного матеріалу**

#### **Тема 1. Поняття стратегії, тактики та місії організації та класифікація видів стратегії підприємства (2 год.)**

Визначення категорії «стратегія» і «тактика», походження і зміст категорії «стратегія». Ієрархічна структура стратегій.

Місія, її зміст і роль в організації. Поняття та види цілей. Формулювання та взаємозв'язок стратегічних цілей підприємства.

Поняття стратегічної бізнес-одиниці. Стратегічні господарські центри.

Класифікація видів стратегій. Основні (еталонні, базові) стратегії.

*Питання для самостійного вивчення: Основні чинники вибору стратегії організації (1, 2, 6, 8, 10, 13).*

#### **Тема 2. Стратегічне планування бізнесу (2 год.)**

Основи розроблення стратегії: підходи, принципи, визначальні фактори. Мета та принципи стратегічного планування. Проекти стратегічного планування. Зміст та напрями удосконалення стратегічного планування.

Алгоритм методики вироблення стратегії підприємства. Методи діагностики і стратегічного аналізу окремого бізнесу підприємства (бізнес-рівень).

Матриця «продукт-ринок» І. Ансоффа, модель М. Портера (матриця конкурентної переваги). Матричні методи побудови стратегії, загальний алгоритм «портфельної» діагностики. Методи перспективного фінансового аналізу.

Побудова і використання матриці «зростання галузі/частка ринку» (модель BCG), побудова і використання матриці «привабливість галузі/позиція в конкуренції» (модель GE/McKinsey), побудова і використання матриці спрямованої політики (модель Shell/DPM), побудова і використання матриці життєвого циклу бізнесу (модель ADL/LC), використання інших методів обґрунтування стратегії підприємства.

*Питання для самостійного вивчення: Моделі стратегічного планування. Методи комплексного стратегічного аналізу SWOT, SPACE (1, 3, 6, 9).*

#### **Тема 3. Формування корпоративної стратегії підприємства (2 год.)**

Поняття і зміст та види корпоративної стратегії підприємства. Етапи формування корпоративної стратегії.

Стратегічний набір підприємства, складові корпоративної стратегії, складові стратегічного набору; загальні стратегії; загальні конкурентні стратегії.

Типи корпоративних стратегій: стратегії стабілізації, стратегії виживання, стратегії зростання, стратегії скорочення, стратегії ліквідації, комбіновані стратегії.

Портфельний аналіз як метод формування корпоративної стратегії, мета, зміст та завдання портфельного аналізу.

*Питання для самостійного вивчення: Оцінка можливостей та загроз акціонерних товариств. Вибір та оцінка стратегії (1, 6, 8, 10).*

#### **Тема 4. Формування стратегії розвитку бізнесу (2 год.)**

Поняття стратегії бізнесу підприємства, підходи до формування стратегії окремої бізнес-одиниці, специфіка бізнес-стратегії, стратегічна зона господарювання (СЗГ) і стратегічний господарський центр (СГЦ), як об'єкти і суб'єкти розробки бізнес-стратегії підприємства; стратегічний господарський підрозділ (СГП) як рівень розробки стратегії бізнесу; алгоритм розробки бізнес-стратегії.

Класифікації стратегій бізнесу підприємства, конкурентні бізнес-стратегії: стратегія мінімізації витрат, стратегія диференціації, стратегія фокусування.

Стратегії диверсифікації підприємства, фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікації. Види стратегії диверсифікації діяльності підприємства: концентрична диверсифікація; горизонтальна диверсифікація; конгломеративна диверсифікація; вертикальна диверсифікація.

Стратегії зовнішнього розвитку підприємства: зворотна і пряма вертикальна інтеграція; горизонтальна інтеграція; стратегія горизонтальної інтеграції; стратегії вертикальної інтеграції; стратегія діагональної інтеграції; стратегії інтернаціоналізації; порядок (алгоритм) формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства; типові стратегії зовнішнього розвитку підприємства, їх цільове призначення і типові ситуації застосування.

*Питання для самостійного вивчення: Характеристика конкурентних бізнес-стратегій за Томпсоном-Стріклендом (1, 6, 8, 9, 10).*

#### **Тема 5. Альтернативність у стратегічному виборі та декомпонування корпоративної стратегії (2 год.)**

Поняття стратегічних альтернатив. Базові стратегічні альтернативи, конкурентні стратегічні альтернативи, стратегічні альтернативи розвитку бізнесу підприємства.

Вибір стратегічного напрямку діяльності (розвитку) підприємства. Оцінка стратегічних альтернатив. Вибір загальної стратегії (загального стратегічного спрямування розвитку) фірми: вибір стратегії для малих, середніх фірм та великих фірм.

Модель «кривої досвіду», модель «життєвого циклу попиту», метод PIMS, модель «товар — ринок», ланцюжок цінностей М. Портера.

Поняття декомпозиції стратегії підприємства. Підходи декомпозиції корпоративної стратегії: функціональна декомпозиція корпоративної стратегії, декомпозиція за підходом виділення провідної ключової стратегії-підсистеми, декомпозиція корпоративної стратегії з застосуванням «дерева структури та стратегічних альтернатив».

Декомпозиція корпоративної стратегії підприємства за принципом виділення окремих бізнес-аспектів.

*Питання для самостійного вивчення: Декомпозиція корпоративної стратегії підприємства за принципом виділення окремих бізнес-аспектів (1, 6, 8, 10).*

### **Тема 6. Функціональні стратегії та стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства (2 год.)**

Функціональний рівень підприємства та його аспекти (підрозділи). Функціональна стратегія як рішення щодо вибору методів забезпечення стратегічних планів діяльності та розвитку підприємства на його функціональному рівні.

Місце функціональних стратегій в стратегічному наборі (СН) підприємства. Сфери прийняття стратегічних рішень в межах забезпечуючих аспектів (підрозділів) функціонування підприємства.

Види стратегій забезпечення: функціональні та ресурсні стратегії; призначення функціональної та ресурсної стратегій; рівні розробки функціональних стратегій; роль функціональної стратегії для підприємства; особливість функціональних стратегій.

Класифікація функціональних стратегій підприємства. Ресурсні стратегії. Види та зміст і типових функціональних стратегій: маркетингу; виробництва; НДДКР; технологічної; фінансів; інвестицій; кадрів; зовнішньо-економічної діяльності; соціальної; екологічної; організаційних перетворень; управління; запобігання банкрутству та інших.

*Питання для самостійного вивчення: Стратегічні аспекти функціональних сфер діяльності підприємства (конкретний зміст стратегій-підсистем функціональних напрямків підприємства). Зміст та структура товарно-ринкової стратегії, номенклатурно-асортиментна стратегія, стратегія якості продукту, ринкова стратегія (1, 6, 8, 10).*

### **Тема 7. Стратегічне управління фірмою (2 год.)**

Еволюція систем управління на рівні фірми. Система стратегічного управління: поняття, елементи та їх характеристика. Еволюція стратегічного управління. Види стратегічного управління.

Стратегічне та оперативне управління і їх роль в організації бізнесу. Стратегічна соціальна архітектура організації. Модель стратегічного управління.

Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів. Елементи системи стратегічного управління. Стадії процесу стратегічного управління.

Бізнес-інжиніринг. Суть та характеристика категорій «реінжиніринг» та «бізнес-процес».

*Питання для самостійного вивчення: Корпоративна інформаційна система SAP R/3. Бізнес-інжиніринг в SAP R/3. Бюджетування та його реалізація в корпоративних інформаційних системах (1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12).*

### **Тема 8. Організаційне та фінансово-економічне забезпечення стратегічного управління (2 год.)**

Підсистеми забезпечення стратегічного управління. Основні характеристики організаційного забезпечення стратегічного управління (ОЗСУ).

Взаємозв'язок стратегії і структури. Характеристика організаційних структур управління стратегічного типу.

Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління. Роль фінансово-економічного забезпечення у стратегічному управлінні. Побудова фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління.

*Питання для самостійного вивчення: Поточне та стратегічне бюджетування. Роль фінансово-економічного забезпечення у стратегічному управлінні (1, 6, 10).*

### **Тема 9. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління (2 год.)**

Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін. Організаційна культура в системі стратегічного управління. Стратегічний організаційний розвиток. «Аналіз поля сил».

Основні етапи оновлення бізнес-культури компанії. Завдання оновлення бізнес-культури компанії.

*Питання для самостійного вивчення: Формування системи розвитку на підприємстві. Практика формування системи розвитку на підприємстві (1, 6, 10, 14).*

### **Тема 10. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління (2 год.)**

Сутність стратегічної інформації. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління. Інформаційна система стратегічного управління.

Системи стратегічного вимірювання результативності бізнесу. Роль системи стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC). Система показників відповідальності (Accountability Scorecard - ASC).

*Питання для самостійного вивчення: Облік та контроль в системі стратегічного управління. Стратегічний контролінг (1, 6, 10).*

### **Тема 11. Управління реалізацією стратегії (2 год.)**

Роль та значення стадії реалізації в процесі стратегічного управління. Завдання керівництва в процесі реалізації стратегії.

Головні завдання реалізації стратегії. Організація ефективної реалізації стратегії підприємства.

Особливості реалізації корпоративних стратегій. Автоматизація процесів реалізації стратегій. Зміни на стадії реалізації стратегії.

*Питання для самостійного вивчення: Впровадження стратегічних змін в організації. Контроль реалізації стратегії (1, 6, 8, 10).*

## Зміст практичних занять

### Тема 1. Поняття стратегії, тактики та місії організації та класифікація видів стратегії підприємства

на основі представленого теоретичного матеріалу, здобувачі мають підготувати теоретичні питання та виконати завдання: розробка стратегічного бачення і місії компанії, встановлення цілей і вибір стратегії - головні складові розвитку підприємства. До питання №3 по темі здобувачам пропонується ознайомитись із прикладами місій та цілей провідних світових компаній.

*Завдання для самостійної роботи: опрацювати статтю у науковому виданні «Суть понять «стратегія» і «тактика» в економіці» (авт. Кальницька М.А., Гангур О.Ю.) та написати есе за підсумком статті; сформулювати місію університету, зробити логічне обґрунтування необхідності її встановлення. (1, 6, 8, 10, 11, 13).*

### Тема 2. Стратегічне планування бізнесу

на основі представленого теоретичного матеріалу, здобувачі мають підготувати теоретичні питання: описати розподіл обов'язків щодо розроблення стратегії підприємства, вказати десять принципів розробки стратегії, охарактеризувати основні моделі стратегічного планування та виконати завдання: ознайомлення з видами планів в управлінні, вивчення порядку складання стратегічного плану, розв'язання ситуацій, етапи стратегічного планування.

*Завдання для самостійної роботи: підготувати реферативні повідомлення з дисципліни за тематикою (1, 6, 8, 10, 11).*

### Тема 3. Формування корпоративної стратегії підприємства

на основі представленого теоретичного матеріалу, здобувачі мають підготувати теоретичні питання та виконати завдання: опрацювання проведення SWOT-аналізу на прикладі практичного кейсу, виконати тестові завдання за темою «Корпоративна стратегія підприємства» (визначити, чи вірно наведені запропоновані твердження).

*Завдання для самостійної роботи: заповнити «прогалини» у запропонованих схемах (Трикутник корпоративної стратегії, Основні компоненти стратегії підприємства, Компоненти стратегії диверсифікованого підприємства, Основні форми партнерства підприємств, Види корпоративної стратегії) (1, 6, 8, 10, 11).*

### Тема 4. Формування стратегії розвитку бізнесу

на основі представленого теоретичного матеріалу, здобувачі мають підготувати теоретичні питання та виконати завдання: сфокусована (нішова) стратегія на основі диференціації, визначення конкурентного статусу підприємства.

*Завдання для самостійної роботи: ознайомитись із ситуаційними вправами «Стратегічна сегментація та цілепокладання» на прикладах окремих компаній (1, 6, 8, 10, 11).*

### **Тема 5. Альтернативність у стратегічному виборі та декомпонування корпоративної стратегії**

на основі представленого теоретичного матеріалу, здобувачі мають підготувати теоретичні питання та виконати завдання: виконання практичних завдань (задач) із вибором стратегічних альтернатив (у межах опрацювання моделі стратегічної поведінки підприємства на перспективу, вибору економічно вигідного варіанту стратегії, стратегічної політики та стратегічних рішень щодо використання прибутку); декомпонування функціональних стратегій; виконати тестові завдання за темою «Альтернативність у стратегічному виборі», «Декомпонування корпоративної стратегії» (визначити, чи вірно наведені запропоновані твердження).

*Завдання для самостійної роботи: заповнити «прогалени» у запропонованих схемах (Формування (формулювання, розробка і аналіз) стратегічних альтернатив, Базові стратегії підприємства та їх стратегічні альтернативи, критерії вибору, Стратегічні напрями і сценарії розвитку бізнесу підприємства, Матриця вибору стратегій Томпсона і Стрікланда для вибору можливих загальних стратегій для недиверсифікованих підприємств, Декомпозиція стратегічних цілей підприємства, Декомпозиція корпоративної стратегії підприємства за функціональним підходом, Побудова корпоративної стратегії підприємства, Етапи формування і схема декомпонування стратегій підприємства) (1, 6, 8, 10, 11).*

### **Тема 6. Функціональні стратегії та стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства**

на основі представленого теоретичного матеріалу, здобувачі мають підготувати теоретичні питання (охарактеризувати маркетингову стратегію підприємства розкрити суть виробничої стратегії підприємства, охарактеризувати функціональну стратегію персоналу, фінансову функціональну стратегію підприємства, стратегію наукових досліджень і науково-конструкторських робіт на підприємстві) та виконати завдання; проведення бліцопитування (відповідати 1-2 словами на кожне питання).

*Завдання для самостійної роботи: операційна стратегія, класифікація функціональних стратегій (маркетингова стратегія підприємства і її стратегічні альтернативи: стратегія просування товару на ринок, стратегія розподілу (розповсюдження), продуктово-товарна стратегія, стратегія ціноутворення; виробнича стратегія підприємства та її альтернативи: повне задоволення попиту, орієнтація на середній попит, орієнтація на мінімальний попит, орієнтація на повне використання виробничого потенціалу з врахуванням його постійного вдосконалення, створення нового або частково нового виробництва, орієнтація на суттєві зміни технології, суттєві зміни в організації виробництва та інші) (1, 6, 8, 10, 11).*

### **Тема 7. Стратегічне управління фірмою**

на основі представленого теоретичного матеріалу, здобувачі мають підготувати теоретичні питання, реферативні доповіді та виконати практичні завдання:

1-й етап. Кожен студент індивідуально складає список загальних проблем управління, які вимагають вирішення в процесі побудови (вдосконалення) системи стратегічного управління організацією, викладаючи свої обґрунтування та докази.

2-й етап. У групах по 3-5 студентів складається загальний список, який базується на загальній узгодженості поглядів учасників обговорення.

3-й етап. В академічній групі в цілому за участі викладача обговорюються отримані у малих групах результати, розробляється загальний список проблем і попередні пропозиції щодо їх вирішення, що дозволяє скласти уявлення про ключові проблеми розвитку стратегічного управління українськими підприємствами ХХІ ст.

*Завдання для самостійної роботи: на основі аналізу сучасної наукової, методичної та періодичної літератури з проблем стратегічного управління характеризувати основні принципи та форми стратегічного управління; визначити особливості організаційно-економічного механізму стратегічного управління та обмеження застосування «класичних» моделей стратегічного управління в Україні. Форма подання звіту: порівняльна характеристика елементів стратегічного управління (за прикладом у таблиці), що застосовуються на вітчизняних і зарубіжних підприємствах (1, 6, 8, 10, 11).*

## **Тема 8. Організаційне та фінансово-економічне забезпечення стратегічного управління**

на основі представленого теоретичного матеріалу, здобувачі мають ознайомитися з основними характеристиками організаційного та фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління підприємствами та організаціями та особливостями їх побудови, виконати ситуаційна завдання по поточному та стратегічному бюджетуванню.

*Завдання для самостійної роботи: вивчити методологічні засади зв'язку організаційної структури управління з типом системи стратегічного управління. Дослідити питання централізації та децентралізації в організації; розробити пропозиції щодо вдосконалення фінансово-економічного забезпечення (1, 6, 10, 11).*

## **Тема 9. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління**

на основі представленого теоретичного матеріалу, здобувачі мають ознайомитися із системою соціально-психологічного забезпечення процесу стратегічного управління, а також факторами, що визначають стратегічний розвиток підприємства; проведення аналізу «поля сил» за запропонованою формою у стратегічних організаційних змінах за запропонованої конкретної практичної ситуації, проведення обговорення у малих групах.

*Завдання для самостійної роботи: мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії (провести аналіз та спроектувати систему мотиваторів*

для фахівців різної кваліфікації); спроектувати «модель якостей» менеджера-стратега (1, 6, 10, 11, 14).

**Тема 10. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління** на основі представленого теоретичного матеріалу, здобувачі мають знати особливості стратегічної інформації, її джерела і методи отримання, систему облікових, контрольних та аналітичних показників, що використовуються в стратегічному управлінні. Демонстрація відео-тренінгу по комп'ютеризації практичного засновування збалансованої системи показників (Balanced Scorecard - BSC).

*Завдання для самостійної роботи: дослідити відомі системи інформаційно-аналітичного забезпечення на предмет отримання інформації із середовища функціонування організації; охарактеризувати специфіку використання програмно-апаратного забезпечення для виконання стратегічних проектів і програм в умовах функціонування українських підприємств та організацій; вивчення та аналіз за літературними джерелами понять: «стратегічна програма», «методи контролю виконання програм», «стратегічний контроль» (1, 6, 10, 11).*

### **Тема 11. Управління реалізацією стратегії**

на основі представленого теоретичного матеріалу, здобувачі мають підготувати теоретичні питання та виконати завдання: скласти таблицю характеристики видів стратегічного контролю, діаграму порівняння процесу формулювання та реалізації (впровадження) стратегії.

*Завдання для самостійної роботи: навести приклад, що характеризує систему «мета – політика – стратегія– результат»; порівняти зміст завдань управління в розвинених країнах з ринковою економікою та країнах, що розвиваються, у чому полягає специфіка застосування стратегічного управління в Україні (1, 6, 10, 11, 12).*



**Зміст самостійної роботи студентів**  
**Розподіл годин, виділених на вивчення дисципліни «Стратегія і тактика розвитку бізнесу»**

Найменування видів робіт	Розподіл годин	
	денна форма	заочна форма
Самостійна робота, год, у т.ч.:	30	
Опрацювання матеріалу, викладеного на лекціях	4	
Підготовка до практичних занять та контрольних заходів	4	-
Підготовка звітів з практичних робіт	6	-
Підготовка до поточного контролю	6	
Опрацювання матеріалу, винесеного на самостійне вивчення	10	

## ПОЛІТИКА КУРСУ

Процедура проведення контрольних заходів, а саме поточного контролю знань протягом семестру та підсумкового семестрового контролю, регулюється «Положенням про систему поточного та підсумкового контролю оцінювання знань та визначення рейтингу студентів». Організація поточного та підсумкового семестрового контролю знань студентів, проведення практик та атестації, переведення показників академічної успішності за 100-бальною шкалою в систему оцінок за національною шкалою здійснюється згідно з «Положенням про систему поточного і підсумкового контролю, оцінювання знань та визначення рейтингу здобувачів освіти». Ознайомитись з документом можна за [ПОКЛИКАННЯМ](#).

Здобувачі мають право на оскарження оцінки з дисципліни отриманої під час контрольних заходів. Апеляція здійснюється відповідно до «Положення про політику та врегулювання конфліктних ситуацій». Ознайомитись з документом можна за [ПОКЛИКАННЯМ](#).

Згідно «Положення про організацію освітнього процесу» здобувач допускається до семестрового контролю з конкретної навчальної дисципліни (диференційованого заліку), якщо він виконав усі види робіт, передбачені на семестр навчальним планом та силабусом навчальної дисципліни, підтвердив опанування на мінімальному рівні результатів навчання (отримав  $\geq 35$  бали), відпрацював визначені індивідуальним навчальним планом всі лекційні, практичні, семінарські заняття, на яких він був відсутній. Ознайомитись з документом можна за [ПОКЛИКАННЯМ](#).

Відпрацювання незадовільних оцінок, отриманих студентом на навчальному занятті є обов'язковим. Відпрацювання пропущених занять проводиться згідно з графіку прийому відпрацювань затвердженого завідувачем кафедри. Пропущені заняття повинні бути відпрацьовані до початку сесії. Відпрацювання пропущених лекцій проводиться шляхом виконання студентом відповідного завдання по темі лекції або семінару. Відпрацювання семінарських занять проводиться у формі усної співбесіди з викладачем або написання письмової роботи. Після відпрацювання студентами пропущених занять викладач фіксує результат в академічному журналі.

Якщо студент бере участь у міжнародній або внутрішній програмі академічної мобільності, студент отримує індивідуальний навчальний план, який враховує фактичне виконання ним індивідуальних навчальних планів поточного та попередніх навчальних років. Якщо дисципліна не була перезарахована, відпрацювання пропущених занять здійснюється студентом впродовж семестру після повернення із навчання.

Студент, який з поважних причин, підтверджених документально, не мав можливості брати участь у формах поточного контролю має право на його відпрацювання у трьохтижневий термін після повернення до навчання.

З метою належної реалізації норм Законів України [«Про освіту»](#) та [«Про вищу освіту»](#), що стосуються дотримання основних принципів академічної доброчесності та системного підходу до розвитку методів та засобів виявлення плагіату в освітньому просторі, Міністерством освіти і науки України

розроблено [Рекомендації щодо запобігання академічному плагіату та його виявлення в наукових роботах \(авторефератах, дисертаціях, монографіях, наукових доповідях, статтях тощо\)](#).

Якість освітнього процесу забезпечується за допомогою дотримання принципів академічної доброчесності. Відповідно до статті 42 Закону України «Про освіту»: академічна доброчесність – це сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень. В основі академічної доброчесності лежить чесність, довіра, порядність у виконанні своїх обов’язків, справедливість, повага та відповідальність.

Будь-які прояви академічної недоброчесності врегульовуються відповідно до чинних в університеті правил і положень. Усі студенти під час занять мають поводитися відповідно до етичних норм, що діють в Університеті Короля Данила.

Поведінка поведження здобувачів у аудиторії і взаємини з викладачем здійснюються у відповідності до Кодексу корпоративної етики та Принципів і норм академічної доброчесності, як функціонують в УКД.

«Положення про академічну доброчесність» закріплює моральні принципи, норми та правила етичної поведінки, позитивного, сприятливого, доброчесного освітнього і наукового середовища, професійної діяльності та професійного спілкування спільноти Університету, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання. Ознайомитись з документом можна за [ПОКЛИКАННЯМ](#).

Згідно з «Положенням про академічну доброчесність», система запобігання та виявлення академічного плагіату спрямована на запобігання та виявлення таких різновидів плагіату:

- копіювання та оприлюднення виконаної іншим автором роботи як своєї;
- дослівне копіювання фрагментів тексту (від фрази до набору речень) чужої роботи у свою, без належного оформлення цитування;
- внесення незначних правок у скопійований матеріал (переформулювання речень, зміна порядку слів у них тощо) та без належного оформлення цитування;
- переказ своїми словами чужих думок, ідей або тексту; сутність парафрази полягає в заміні слів (знаків), фразеологічних зворотів або пропозицій при використанні будь-якої авторської наукової праці (збереженої на електронних або паперових носіях, у тому числі – розміщеної в мережі Інтернет).

Академічна доброчесність покликана боротися із:

- плагіатом як актом шахрайства в студентських роботах, наукових статтях та тезах;
- фабрикацією та фальсифікацією результатів наукових досліджень;
- обманом, списуванням,

– використання непередбачених навчальним процесом допоміжних матеріалів та технічних засобів.

Академічна доброчесність означає, що в процесі навчання чи досліджень, студенти керуються, передусім, принципами чесності, чесною праці та навчання. Плагіат, списування, несанкціоноване використання чужих напрацювань є неприйнятним і жодним чином не толеруються в процесі навчання.

«Положення про академічну доброчесність» визначає політику щодо використання технічних засобів на основі штучного інтелекту в освітньому процесі. Ознайомитись з документом можна за [ПОКЛИКАННЯМ](#). «Положення про систему запобігання та виявлення академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації та фальсифікації академічних творів» містить рекомендації щодо використання в академічних текстах генераторів на основі штучного інтелекту. Ознайомитись з документом можна за [ПОКЛИКАННЯМ](#).

За порушення академічної доброчесності здобувачі освіти можуть бути притягнені до такої академічної відповідальності:

- повторне проходження оцінювання (контрольна робота, залік тощо);
- повторне проходження навчального курсу;
- відрахування із закладу освіти (крім осіб, що здобувають загальну середню освіту).

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). На гаджетах повинен бути активований режим «без звуку» до початку заняття. Під час занять заборонено надсилання текстових повідомлень, прослуховування музики, перевірка електронної пошти, соціальних мереж тощо. Під час виконання заходів контролю використання гаджетів заборонено (за винятком, коли це передбачено умовами його проведення). У разі порушення цієї заборони результат анулюється без права перескладання.

Комунікація відбувається через електронну пошту і сторінку дисципліни в Moodle.

Навчання з дисципліни «*Стратегія і тактика розвитку бізнесу*» (усі теоретичні та методичні матеріали з навчальної дисципліни, а також графік відпрацювань) здійснюється за допомогою програмного забезпечення MOODLE 3.0 (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment).

Під дистанційним навчанням розуміється індивідуалізований процес набуття знань, умінь, навичок і способів пізнавальної діяльності людини, який відбувається в основному за опосередкованої взаємодії віддалених один від одного учасників навчального процесу в спеціалізованому середовищі, яке функціонує на базі сучасних психолого-педагогічних та інформаційно-комунікаційних технологій. Дистанційна форма навчання – форма організації навчального процесу, яка забезпечує реалізацію дистанційного навчання та передбачає можливість отримання випускниками документів про відповідний

освітній або освітньо-кваліфікаційний рівень у порядку, встановленому Законом України «Про вищу освіту».

У процесі дистанційного навчання використовуються веб-ресурси навчальних дисциплін (програм), у тому числі дистанційні курси, – систематизоване зібрання інформації та засобів навчально-методичного характеру, необхідних для засвоєння навчальних дисциплін (програм), яке доступне через Інтернет за допомогою веб-браузера та/або інших доступних користувачеві програмних засобів.

Процес управління дистанційним навчанням в університеті реалізується за допомогою Системи дистанційної освіти Університету Короля Данила.

Вихідною базою для розробки навчального плану та силабусу за дистанційною формою навчання є навчальний план та силабус цієї ж дисципліни для денної чи заочної форм навчання. Самостійне вивчення передбачає використання навчальних матеріалів дистанційних курсів, які студенти одержують через Інтернет. Вимоги щодо самостійного вивчення навчального матеріалу конкретної дисципліни визначаються навчальною програмою дисципліни, методичними вказівками, інструкціями і завданнями, що містяться в дистанційному курсі.

Процедури визнання результатів навчання, здобутих шляхом формальної/інформальної освіти визначаються «Положенням про порядок визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та / або інформальної освіти». Ознайомитись з документом можна за [ПОКЛИКАННЯМ](#).

## МЕТОДИ НАВЧАННЯ

При вивченні дисципліни «Стратегія і тактика розвитку бізнесу» використовуються такі види занять, як лекції та практичні заняття, а також самостійна робота студента при засвоєнні матеріалів лекцій та підготовки до практичних робіт. При вивченні дисципліни застосовується комплекс методів для організації навчання студентів з метою розвитку їх логічного та абстрактного мислення, творчих здібностей, підвищення мотивації до навчання та формування особистості майбутнього фахівця.

При викладанні навчальної дисципліни передбачено застосування активних і інтерактивних методів навчання – ділових ігор, тренінгів, семінарів в активній формі, розгляд кейсів.

При вивченні тем, а також при виконанні практичних робіт використовуються наступні методи навчання:

<b>Програмний результат навчання</b>	<b><u>Метод навчання</u></b>	<b>Метод оцінювання</b>
<p>ПР 07. Вирішувати етичні дилеми з опорою на норми закону, етичні принципи та загальнолюдські цінності</p>	<p><i>МН 9 – порівняння:</i> метод навчання, що полягає у виявленні подібності та відмінностей між предметами і явищами і передбачає такі дії: визначення об'єктів порівняння; виявлення основних ознак; зіставлення; знаходження подібності чи відмінності; знакове оформлення результатів порівняння (складання таблиці, плану, схеми чи моделі) <i>МН 18 - методи самостійної роботи вдома:</i> самостійна робота без контролю викладача (усні та письмові домашні завдання, завдання самостійної роботи)</p>	<p>– МФО 4 - поточний контроль здійснюється під час проведення практичних, лабораторних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи, який проводиться у формі: – МФО 5 - усний контроль усне опитування</p>
<p>ПР 09. Застосовувати управлінські навички у сфері фінансів, банківської справи та страхування</p>	<p><i>МН 17 – дослідницький:</i> після аналізу матеріалу, постановки проблем і завдань та короткого усного і письмово інструктажу, студенти самостійно вивчають літературу, наукові джерела, ведуть спостереження, виміри і виконують пошукові дії, студенти самостійно вивчають літературу, інші джерела, ведуть спостереження й виміри та виконують інші дії пошукового</p>	<p>(фронтальне, індивідуальне, групове), обговорення теоретичних питань, доповіді, дискусії, дебати; експрес-опитування студентів (індивідуального чи комбінованого) на практичних заняттях, враховуючи, що</p>

	характеру.	рівень підготовки студента відображає систематичність його самостійної роботи над курсом;
<p>ПР 11. Застосовувати поглиблені знання в сфері фінансового, банківського та страхового менеджменту для прийняття рішень</p>	<p><i>МН 15 - проблемно-пошуковий:</i> викладач ставить проблему, формулює пізнавальні завдання, розкриваючи систему доведень, порівнюючи погляди, різні підходи, знаходить спосіб розв'язання поставлених завдань, процес мислення поетапно направляється й контролюється науково-педагогічним працівником або самими студентами на основі роботи над навчальними посібниками та електронними інформаційними ресурсами. <i>МН 18 - методи самостійної роботи вдома:</i> самостійна робота без контролю викладача (усні та письмові домашні завдання, завдання самостійної роботи)</p>	<p>– МФО 8 - тестовий контроль із застосуванням стандартизованих запитань та завдань, що мають певну шкалу значень, контрольне тестування студентів (за темами дисципліни); – МФО 7 - лабораторно-практичний контроль - графіки, схеми, креслення, розрахунково-аналітичні, розрахунково-графічні роботи тощо, практична перевірка – дискусія з елементами аналізу та перевірки ситуаційних та практичних завдань;</p>
<p>ПР 12. Обґрунтувати вибір варіантів управлінських рішень у сфері фінансів, банківської справи та страхування та оцінювати їх ефективність з урахуванням цілей, наявних обмежень, законодавчих та етичних аспектів</p>	<p><i>МН 13 – репродуктивний:</i> відтворена репродукція як засіб повторення готових зразків, робота за готовими зразками, діяльність студентів носить алгоритмічний характер, тобто виконується за інструкціями, приписаннями, правилами в аналогічних, подібних з показаним зразком ситуаціях.</p>	<p>– МФО 9 - програмований контроль використання сучасних інформаційних, комп'ютерних технологій, оцінювання виконаних завдань контрольної роботи;</p>
<p>ПР 13. Оцінювати ступінь складності завдань при плануванні діяльності та опрацюванні її</p>	<p><i>МН 4 – індуктивний:</i> метод навчання, що забезпечує перехід від часткового до загального, від конкретного до абстрактного (викладач подає і пояснює факти, наводить приклади, демонструє досліди, наочні посібники, підводячи до узагальнення,</p>	<p>– підсумковий контроль, який проводиться у формі диференційованого заліку МФО 3 -</p>

результатів	виведення правил, законів, нових понять – студенти засвоюють окремі факти, роблять висновки, узагальнюють навчальний матеріал)	диференційований залік - це форма атестації, що дозволяє оцінити виконання та засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичного та практичного матеріалу з навчальної дисципліни за семестр.
-------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Крім цих методів використовуються й інші, основані на виділенні джерел передачі змісту:

*МН 1 - словесні методи:* джерелом знання є усна або друкована інформація (МН 1.1 – лекція передбачає усний виклад великого за обсягом, а також складного за логічною побудовою матеріалу; МН 1.2 – розповідь – пояснення передбачає послідовне розкриття змісту навчального матеріалу шляхом словесного тлумачення понять, явищ, слів, термінів; МН 1.3 – бесіда передбачає запитання та відповіді)

*МН 2 - наочні методи:* джерелом знань є використання в процесі навчання ІТ-технологій (МН 2.1 – ілюстрування передбачає використання у навчальному процесі наочності (плакатів, карт, рисунків на дошці, картин) з метою оптимізації засвоєння знань; МН 2.4 - комп'ютерні і мультимедійні методи передбачають використання мультимедійних презентацій, а також комп'ютерних навчальних програм)

*МН 3 - практичні методи:* студенти одержують знання й уміння, виконуючи практичні дії при виконанні практичних робіт (МН 3.1 – вправи - це планомірно організоване, свідомо осмислене багаторазове повторення певних дій і прийомів, які ускладнюються, з метою формування, закріплення та вдосконалення практичних навичок і вмінь студентів; МН 3.4 - практичні роботи - це такий метод навчання, при якому науково-педагогічний працівник організовує засвоєння студентами теоретичних положень навчальної дисципліни шляхом виконання спеціально сформульованих завдань та сприяє формуванню у них вмінь і навичок практичного застосування цих теоретичних положень

*МН 20 - інтерактивні методи:* (МН 20.1 - кейс-метод дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів. Він сприяє розвитку винахідливості, вмінню вирішувати проблеми, розвиває здібності проводити аналіз і діагностику проблем; МН 20.5 - тренінгові заняття метод, спрямований на одержання знань, умінь, навичок для успішного розв'язання навчально-виховних завдань).

Активізація навчально-пізнавальної діяльності студентів здійснюється через застосування таких форм навчання, як:

- проблемні лекції, лекції теоретичного моделювання;



- рольові ігри (елементи), тренінги;
- презентації навчальних матеріалів, виконаних творчих завдань;
- застосування наочних матеріалів (реєстри, реєстри, журнали, акти, договори, установчі документи, первинна документація, фінансова звітність тощо);
- моделюючі вправи, кейси, розв'язування творчих задач та завдань;
- робота в Інтернеті, бібліотеці;
- участь у тренінгах, форумах, відвідування підприємств на практичних заняттях;
- консультації (настановні, контрольні, проблемні).

Лекція – один з видів навчального заняття в дистанційному навчанні, на якому студенти отримують аудіовізуальну інформацію лекційного матеріалу через засоби телекомунікаційного зв'язку як у синхронному режимі, коли студенти можуть отримувати інформацію від лектора і ставити йому запитання у реальному вимірі часу, так і в асинхронному (формати Word, PDF, відеолекції), коли студенти отримують аудіовізуальний запис лекційного матеріалу. Проблемні лекції спрямовані на розвиток логічного мислення студентів, на яких викладається теоретичний матеріал, наводяться практичні приклади. Завдання лекційних занять реалізуються завдяки пропонуванню логічно побудованого теоретичного і цікавого прикладного матеріалу; тлумаченню змісту сучасного понятійного апарату; демонстрації можливостей та важливості податкового менеджменту.

Коло питань теми лекції обмежується двома-трьома ключовими моментами, під час лекцій використовується друкований опорний конспект у якому виділені головні висновки з питань, що розглядаються. При викладанні лекційного матеріалу студентам пропонуються питання для самостійного розмірковування. При цьому лектор задає запитання, які спонукають студента шукати розв'язання проблемної ситуації. У практиці навчання використовуються тематичні лекції з візуалізацією даних у роздаткових матеріалах, а також лекції-дискусії, які проводяться завдяки питанням студентів, які вони ставлять протягом лекції.

Дискусії передбачають обмін думками та поглядами учасників з приводу даної теми (питання), а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів.

Тестове завдання – комплекс тестових завдань з кожної теми курсу, що включає перевірку знань за допомогою коротких, множинних, числових, розрахункових відповідей, а також питань, що передбачають знаходження відповідностей серед запропонованих варіантів та написання есе.

Практичне завдання (проекти, задачі, індивідуальні завдання) – це вид роботи, під час якого відбувається детальний розгляд студентами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формуються вміння і навички їхнього практичного застосування шляхом індивідуального виконання завдань, що сформульовані в дистанційному курсі. Практичні заняття виконуються

дистанційно, результати прикріплюються в онлайн систему Moodle. Термін перевірки представленої студентом роботи становить 10 днів після дедлайну. Семінарські (практичні) заняття передбачають підготовку теоретичних та практичних питань з дисципліни «Податковий менеджмент» та їх обговорення в аудиторії, вирішення багатоваріантних задач на основі розрахунків на прикладі найпростіших завдань, розв'язання тестових завдань, представлення студентами доповідей за індивідуальними темами, робота над індивідуальними завданнями.

Форма проведення практичних занять:

- бліцопитування з питань;
- семінар – дискусія з елементами аналізу проблемних питань;
- доповідь – презентація;
- робота в малих творчих групах;
- вирішення ситуаційних вправ (ділова гра);
- прослуховування та обговорення тематичних виступів та тренінгів.

Консультація – це елемент навчального процесу, за яким студенти дистанційно отримують відповіді від викладача на конкретні запитання або пояснення певних теоретичних положень чи аспектів їх практичного застосування. Консультація – форма спілкування студента та викладача у вигляді «питання – відповідь» за допомогою електронної пошти, форуму або чату. Консультації проводяться з метою допомоги студентам у виконанні їх індивідуальних завдань та роз'яснення окремих розділів теоретичного матеріалу, відпрацювання студентами пропущених занять.

Кейс-метод – метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд проблемних ситуацій у процесі вивчення навчального матеріалу.

Презентації – виступи перед аудиторією, що використовуються для представлення певних результатів роботи з виконання індивідуальних завдань.

Самостійна робота здобувачів вищої освіти складається з вивчення матеріалу за допомогою конспектів лекцій, підручників, допоміжної літератури, а також підготовки до практичних занять. Самостійна робота виконується студентами у позааудиторний час за завданнями викладача та включає підготовку до практичних занять та виконання індивідуальних навчально-дослідних завдань, розгляд питань, винесених на самостійне опрацювання. До кожної теми дисципліни додаються питання для самостійного вивчення і завдання.

Метою самостійної роботи студента є:

- засвоєння програми дисципліни шляхом поглибленого вивчення теоретичного матеріалу;
- формування самостійних суджень щодо окремих теоретичних положень;
- розв'язування аналітичних завдань як найпоширеніших, так і специфічних з економічної практики.

Індивідуальна робота студента з дисципліни передбачає виконання завдань, спрямованих на поширення знань та вмінь щодо кожної теми.

Основними формами індивідуальної роботи студентів є:

- опрацювання лекційного матеріалу;
- знайомство із останніми науковими дослідженням з проблем податкового менеджменту;
- виконання завдань практичного характеру.

Мета індивідуальної роботи:

- закріпити теоретичні знання студентів;
- виробити у студентів уміння використовувати методичні рекомендації та набуті знання щодо основ державного та корпоративного податкового менеджменту;
- виробити у студентів навички критичної оцінки існуючої системи оподаткування.

Силабус навчальної дисципліни побудований на принципах сучасної вищої освіти, а саме студентсько-центроване навчання, самонавчання, компетентнісно-орієнтоване навчання, практико-орієнтований, творчий та міждисциплінарний підходи.

Викладання навчальної дисципліни «Податковий менеджмент» забезпечується засобами поєднання аудиторної і позааудиторної форм із застосуванням словесних, наочних та практичних методів навчання, а також у процесі безпосереднього ознайомлення з роботою установ та організацій

## ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

### Контрольні заходи

<i>Вид</i>	<i>Зміст</i>	<i>% від загальної оцінки</i>	<i>Бал</i>	
			<i>min</i>	<i>max</i>
Поточні контрольні заходи	всього	<b>60</b>	<b>35</b>	<b>60</b>
Підсумкові контрольні заходи	залік	<b>40</b>	<b>25</b>	<b>40</b>
Всього:		<b>100</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

1. **Поточний контроль** – усне опитування та виконання письмових завдань (тестів), виступи, презентації на практичних заняттях.

Фіксація поточного контролю здійснюється в «Електронному журналі обліку успішності академічної групи» на підставі чотирибальної шкали «2»; «3»; «4»; «5». У разі відсутності студента на занятті виставляється «н». За результатами поточного контролю у Журналі автоматично обчислюється

підсумкова оцінка та здійснюється підрахунок пропущених занять. Усереднена оцінка переводиться в 100-бальну шкалу згідно нижченаведеної таблиці.

**Оцінку 2 «незадовільно»** ставиться студенту, який показав незнання значної частини навчального матеріалу та основних фундаментальних положень, допускає суттєві помилки у відповідях на питання. Студент не орієнтується у розв'язанні практичних завдань.

**Оцінку 3 «задовільно»** заслуговує студент, який виявив знання лише основного матеріалу, але не засвоює деталей заданого питання, невпевнено вміє використовувати отримані знання для пояснення поставлених питань, для одержання правильних відповідей необхідна допомога викладача у вигляді виправлень. При рішенні практичних завдань допускає помилки неприципового характеру.

**Оцінку 4 «добре»** ставиться студенту, який може самостійно, логічно висвітлити окремі питання в межах вивченої теми, здатний відтворити більшу її частину, зіставляти, узагальнювати, систематизувати інформацію за допомогою викладача, узагальнювати і аргументувати власну точку зору, самостійно розв'язувати завдання середнього рівня складності, однак у відповідях припускається неточностей. Практичні завдання виконує повністю, але припускається незначних помилок як в розрахунках, так і в оформленні.

**Оцінку 5 «відмінно»** ставиться студенту за глибоке і вичерпне знання предмету, за повну, чітку самостійну, логічно аргументовану відповідь та можливі додаткові питання викладача. Студент повинен продемонструвати, ґрунтовні знання матеріалу, які базуються на основній та додатковій літературі курсу, орієнтуватися в спірних поглядах науковців у трактуванні даного питання, під час відповіді посилатися на чинне законодавство застосовуючи необхідну термінологію. Правильно вирішує практичні завдання, вміє вільно застосовувати здобуті теоретичні знання на практиці, висновки й пропозиції аргументовані й оформлені належним чином.

Оцінювання знань студента під час практичних занять проводиться за такими критеріями:

- розуміння, ступінь засвоєння теорії та понять податковий менеджмент, податки, збори, платежі;
- розуміння місця і значення податків, їх функцій та податкової системи для суб'єктів господарювання незалежно від масштабів;
- ступінь засвоєння сутності та видів податків за різними класифікаційними ознаками;
- розуміння процесу забезпечення податкового планування, управління та контролю;
- ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;
- ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;
- вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій у процесі виконання індивідуальних завдань та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

- вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки;
- здатність проводити критичну та незалежну оцінку певних проблемних питань;
- вміння пояснювати альтернативні погляди та наявність власної точки зору, позиції на певне проблемне питання;
- логіка, структуризація та обґрунтованість висновків щодо конкретної проблеми;
- використання методів порівняння, узагальнення понять та явищ.

Усі пропущені заняття, а також негативні оцінки студенти зобов'язані відпрацювати впродовж трьох наступних тижнів. У випадку недотримання цієї норми, замість «н» в журналі буде виставлено «0» (нуль балів), без права перездачі. Відпрацьоване лекційне заняття в електронному журналі позначається літерою «в».

Здобувачі які ведуть конспект лекцій, мають план-проспект семінарського заняття, а також формулюють власну аналітичну думку з конкретного питання можуть претендувати на оцінку відмінно «5».

*Студенти повинні мати оцінки з не менше 50% аудиторних занять.*

За результатами поточного оцінювання студенти можуть отримати максимум 60 балів, які розраховуються наступним чином:

$$ПО = \frac{(n_0 \times 0 + n_2 \times 2 + n_3 \times 3 + n_4 \times 4 + n_5 \times 5)}{(n_0 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5)} \quad \times 12$$

де

- ПО – підсумкова оцінка за аудиторні роботи;  
 n<sub>0</sub>, n<sub>2</sub>, n<sub>3</sub>, n<sub>4</sub>, n<sub>5</sub> – кількість оцінок за відповідними балами;  
 12 – коефіцієнт, що дозволяє визначити поточну оцінку в 60 бальній шкалі.

До підсумкового контролю допускаються студенти, які за результатами поточного контролю отримали 35 балів і більше. Усі студенти, що отримали 34 бали і менше, не допускаються до складання підсумкового контролю і на підставі укладання додаткового договору, здійснюють повторне вивчення дисципліни впродовж наступного навчального семестру.

**2. Підсумковий (семестровий) контроль** проводиться для встановлення рівня досягнення здобувачами освіти програмних результатів навчання з навчальної дисципліни (освітнього компонента), після завершення вивчення дисципліни.

Підсумковий контроль знань проводиться у формі диференційованого заліку у вигляді комп'ютерного тестування. Тестування відбувається в комп'ютерних лабораторіях навчального закладу (або в особливих випадках – дистанційно) з використанням програми Moodle і передбачає проходження тесту різного рівня складності впродовж 20 хвилин, впродовж яких студенти мають дати відповідь на 30 питань: 20 – I рівня; 7 – II рівня і 3 – III рівня. На підсумковий контроль виносяться ключові питання, що потребують вміння синтезувати отримані знання і застосовувати їх при вирішенні практичних

завдань. На основі переліку питань, формуються тестові завдання для комп'ютерного тестування.

За результатами підсумкового контролю (диференційований залік) студент може отримати 40 балів. Студенти, які під час підсумкового контролю отримали 24 бали і менше, вважаються такими, що не склали залік і повинні йти на перездачу.

Загальна семестрова оцінка з дисципліни, яка виставляється в екзаменаційних відомостях, оцінюється в балах (національної шкали, 100-бальної шкали й шкали ЄКТС) і є сумою балів, отриманих під час поточного та підсумкового контролю.

#### Шкала оцінювання знань за ЄКТС:

Оцінка за національною шкалою	Рівень досягнень, %	Шкала ECTS
<b>Національна диференційована шкала</b>		
Відмінно	90 – 100	A
Добре	83 – 89	B
	75 – 82	C
Задовільно	67 – 74	D
	60 – 66	E
Незадовільно	35 – 59	FX
	0 – 34	F
<b>Національна недиференційована шкала</b>		
Зараховано	60 – 100	-
Не зараховано	0 – 59	-

Студенти, які не з'явилися на підсумковий контроль без поважних причин, вважаються такими, що отримали незадовільну оцінку.

Об'єктивність процедур проведення контрольних заходів забезпечується відмежуванням результатів поточного контролю від результатів підсумкового контролю.

**3. Оцінювання самостійної роботи** проводиться як під час поточного, так і під час підсумкового контролю знань.

Оцінювання самостійної роботи, яка передбачена в тематичному плані дисципліни разом з аудиторною роботою, здійснюється під час проведення практичних занять.

Поточний контроль передбачає усну відповідь, написання доповіді та виступ, вирішення тестових завдань, ситуаційних задач, виконання індивідуальних завдань, відпрацювання практичних навичок тощо.

Виставлення балів за самостійну роботу під час поточного контролю обов'язково супроводжується оцінювальними судженнями. Бали додаються до

балів, які отримав студент під час поточного контролю, але не більше, ніж кількість балів з оцінювання окремої теми заняття.

*Оцінювання тем, які виносяться лише на самостійну роботу і не входять до тем аудиторних занять, контролюється під час підсумкового контролю.*

## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

### Основна література

1. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль. ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
2. Минцберг Г. Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001. 688 с. Теория и практика менеджмента.
3. Пирс Д., Робинсон Р. Стратегический менеджмент; пер. с англ. Е. Милютин. СПб.: Питер, 2013. 560 с.
4. Поліщук О. Б. Стратегія адаптації економічної безпеки підприємства в умовах війни. Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні: Мат. VIII Всеукраїн. наук.-практ. конф. (24–26 листопада 2022 р., м. Львів) / упоряд. А. М. Штангрет. Львів: Укр. акад. друкарства, 2022. С. 94-96.
5. Портер Майкл. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
6. Стратегія підприємства: навч.посіб. / Хлевицька Т. Б., Защук М. С., Сергеева О. В. [та ін.]; за ред. Т.Б. Хлевицької. Донецьк: ДонНУЕТ, 2014. 455 с.
7. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.
8. Юшкевич О.О. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія розвитку підприємства». Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир, 2019.

### Додаткова література

9. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр.пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с.
10. Сисоєнко І. А. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства» напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво». Херсон, 2013. 205 с.
11. Стратегія підприємства. Практикум [Електронний ресурс]: зб. кейсів / [Є.В. Прохорова, Н.М. Гаращенко, М.І. Дяченко та ін.] кер. кол. авт. Є.В. Прохорова. К.: КНЕУ, 2014. 288, [8] с.

### Електронні інформаційні ресурси

12. Дорошкевич К. О., Івасюк В. В., Іськів О. В. Стратегія і тактика інноваційного розвитку підприємств: сутність і взаємозв'язок понять. *Бізнес Інформ.* 2020. №2. С. 88–94. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-88-94> (дата звернення 26.06.2023).
13. Кальницька М. А., Гангур О. Ю. Суть понять «стратегія» і «тактика» в економіці. *Науковий вісник Ужгородського університету.* Серія: Економіка. 2016. Вип. 1(1). С. 140-145. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec\\_2016\\_1%281%29\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2016_1%281%29_24).



14. Муха Р. А. Бізнес-культура, сутність та основні характеристики. Ефективна економіка. 2018. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6485>.