

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ УКРАЇНИ**

**ФАКУЛЬТЕТ СПОРТУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
(протокол № 6 від 28 серпня 2024р.)
Голова Науково-методичної ради

 Олександр ПИЖОВ

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ**

рівень вищої освіти: другий (магістерський)

спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма: Менеджмент

освітньо-професійна програма: Менеджмент

код дисципліни в освітньо-професійній програмі: ОК. 1.5.

мова навчання: українська

Розробник:

Харчук Тетяна Валеріївна, доктор економічних наук, професор,
tkharchuk@uni-sport.edu.ua

РЕКОМЕНДОВАНО:

Кафедрою менеджменту і економіки спорту
(засідання кафедри, протокол № 14 від 19.08.2024)

Завідувач кафедри  доктор економічних наук, професор
Тетяна ХАРЧУК

ПОГОДЖЕНО:

Начальник навчально-методичного відділу

 Ольга Д'ЯЧЕНКО

Начальник відділу забезпечення якості
вищої освіти, доцент

 Сергій ПОПОВИЧ

Анотація навчальної дисципліни. Навчальну дисципліну спрямовано на формування у здобувачів вищої освіти визначених освітньо-професійною програмою загальних та фахових компетентностей, зокрема, здатності розробляти та реалізовувати стратегії розвитку організацій в умовах цифрової трансформації, використовуючи сучасні інструменти стратегічного аналізу та планування, а також на досягнення передбачених програмних результатів навчання. Обсяг дисципліни – 6 кредитів ЄКТС. Основні теми: стратегічний контекст організації; стратегія: основні елементи і базові концепції; стратегічний процес; стратегічний аналіз зовнішнього середовища; конкурентне середовище організації; стратегічний аналіз внутрішнього середовища організації; методи аналізу бізнес-процесів; сутність і сфера стратегічного маркетингу; маркетингова стратегічна сегментація. Підсумкова оцінка формується з урахуванням результатів поточного контролю та екзамену.

Abstract of the discipline. The discipline is aimed at forming in higher education students the ability to develop and implement strategies for the development of organizations in the conditions of digital transformation, using modern tools of strategic analysis and planning, as well as to achieve the intended program learning outcomes. The scope of the discipline is 6 ECTS credits. Main topics: Strategic context of the organization. Strategy: basic elements and basic concepts. Strategic process. Strategic analysis of the external environment. Competitive environment of the organization. Strategic analysis of the organization's internal environment. Methods of business process analysis. The essence and scope of strategic marketing. Marketing strategic segmentation. The final grade is formed taking into account the results of the current control and exam.

Мета навчальної дисципліни – формування визначених освітньо-професійною програмою загальних та фахових компетентностей, здатності розв'язувати задачі дослідницького та/або інноваційного характеру в менеджменті, зокрема формування системного уявлення про теоретичні засади стратегічного менеджменту та маркетингу, оволодіння навичками та інструментарієм стратегічного планування, аналізу, формування і реалізації стратегій організації.

Перелік компетентностей, які формуються під час вивчення навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент та маркетинг» відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент, галузі знань 07 Управління та адміністрування

Шифр	Компетентності
Загальні компетентності	
ЗК 4	Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.
ЗК 6	Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
ЗК 7	Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності.	
СК 1	Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.
СК 2	Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.
СК 4	Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.
СК 6	Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.
СК 9	Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.
СК 10	Здатність до управління організацією та її розвитком.
СК 11	Здатність критичного аналізу, оцінки і синтезу нових ідей щодо інноваційних можливостей підприємства у т.ч. спортивних організацій.
СК 12	Здатність розробляти, економічно обґрунтовувати та впроваджувати в практику управлінські рішення з урахуванням цифрових технологій з метою ефективного використання ресурсів, підвищення прибутковості та забезпечення розвитку підприємств, у т.ч. спортивних організацій.
СК 13	Здатність обґрунтовувати антикризові програми, забезпечувати ефективну реалізацію змін, розробляти проекти організаційно-економічного розвитку для формування стратегічних конкурентних переваг в умовах обмеженості фінансових ресурсів.

Обсяг навчальної дисципліни – 6 кредитів ЄКТС, які розподіляються у годинах:

Форми навчання	Види навчальних занять				Самостійна робота	Разом
	лекції	лабораторні	практичні	семінарські		
Денна	16	0	0	32	132	180
Заочна/ повторне вивчення	8	0	0	12	160	180

Статус навчальної дисципліни: обов'язкова

Передумови для вивчення навчальної дисципліни: дисципліна розпочинає цикл дисциплін професійної підготовки. Цикл загальної підготовки передбачає вивчення навчальних дисциплін: «Ділова іноземна мова», «Digital-менеджмент», «Корпоративна та соціальна відповідальність бізнесу», «Методологія наукових досліджень і методика викладання менеджменту».

Програма навчальної дисципліни
Тематичний план навчальної дисципліни

Номер і назва теми	Кількість годин							
	денна форма навчання				заочна форма навчання/повторне вивчення			
	усього	у тому числі			усього	у тому числі		
		лекції	лаб., прак. сем.	самостійна робота		лекції	лаб., практ. сем.	самостійна робота
Тема 1. Стратегічний контекст організації. Стратегія: основні елементи і базові концепції.	18	2	4	12	18	2		16
Тема 2. Стратегічний процес.	18	2	2	14	18		2	16
Тема 3. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища. Конкурентне середовище організації.	18	2	4	12	18	2	2	14
Тема 4. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища організації. Методи аналізу бізнес-процесів.	18	2	4	12	18	2	2	14
Тема 5. Стратегічне планування.	18	-	2	16	18			18
Тема 6. Сутність і сфера стратегічного маркетингу	18	2	2	14	18	2		16
Тема 7 Формулювання і відбір стратегічних альтернатив. Розроблення маркетингової стратегії.	18	2	4	12	18		2	16
Тема 8. Маркетингова стратегічна сегментація	18	-	4	14	18		2	16
Тема 9. Управління стратегічними змінами. в організації	18	2	4	12	18		2	16

Тема 10. Управління реалізацією стратегії.	18	2	2	14	18			18
Усього	180	16	32	132	180	8	12	160

Зміст навчальної дисципліни за темами

Тема 1. Стратегічний контекст організації. Стратегія: основні елементи і базові концепції.

Еволюція підходів до передбачення майбутнього. Поточне управління за відхиленнями. Управління “від досягнутого”. Управління “за цілями”. Стратегічне управління. Передумови успішного розвитку організації. Ознаки стратегічних рішень. Концептуальна схема стратегічного управління організацією. Стратегічний рівень організації.

Мета стратегічного менеджменту. Школи стратегічного менеджменту. Поняття “стратегія”. Підходи до визначення стратегії. Види стратегій. Елементи стратегії. Концепція стратегічної візії. Місія як запорука якості стратегічних рішень. Основні елементи місії. Система цілей організації. Класифікація цілей. Побудова «дерева стратегічних цілей». Теорія зацікавлених осіб. Основні зацікавлені суб’єкти, що впливають на цілепокладання організації. Сутність стратегічного управління у спортивних організаціях.

Тема 2. Стратегічний процес.

Поняття та логіка стратегічного процесу. Процесний підхід до стратегії організації. Концептуальна схема стратегічного процесу організації. Узагальнена модель елементів стратегічного процесу. Характеристика стратегічного процесу організації. Принципи формування стратегій організації. Моделі розробки стратегічних ініціатив: прескриптивні моделі, описові моделі. Модель стратегічного процесу Кеннета Ендрюса. Модель стратегічного планування. Модель стратегічного процесу Генрі Мінцберга.

Тема 3. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища. Конкурентне середовище організації.

Місце і роль зовнішнього середовища у стратегічному менеджменті. Зовнішнє середовище прямого впливу. Зовнішнє середовище непрямого впливу. Особливості змін зовнішнього середовища у сучасних умовах. Аналіз зовнішнього середовища. Комплексна оцінка бізнес-середовища організації. Аналіз конкурентного середовища організації. Методи прогнозування та моделювання. Експертні методи. PEST-аналіз (STEP-аналіз), STEEP, PESTLE, STEEPLE-аналіз, TEMPLES-аналіз, метод ICEDRIPS, метод 5x5, метод «чотирьох питань», побудова матриці «вірогідність посилення чинника - його вплив на організацію». Конкурентне середовище: галузь і ринок. Аналіз конкурентних сил (за М.Портером). Характеристика конкурентно-продуктового і ресурсно-компетенційного підходу. Стратегічні групи конкурентів. Етапи складання “карти стратегічних груп”. Бенчмаркінг. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища спортивних організацій та його особливості.

Тема 4. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища організації.

Мета, предмет і об'єкти стратегічного аналізу внутрішнього середовища. Завдання стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації. Функціональні підсистеми внутрішнього середовища організації. Діагностика внутрішнього середовища організації. Компетенції організації. Ієрархія компетенцій організації. Ресурсорієнтований підхід до діагностики внутрішнього середовища організації. Стратегічний аналіз активів організації. Інтерпретація результатів внутрішнього аналізу. Аналіз сильних та слабких сторін організації та побудова матриці SWOT-аналізу. Методи аналізу бізнес-процесів. Візуальний якісний аналіз графічних схем бізнес-процесів. Кількісний аналіз бізнес-процесів. Методи аналізу ефективності бізнес-процесів. Метод динамічного порівняння. Метод просторового порівняння. Метод групування. Методи математичної статистики. Матричний метод. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища спортивних організацій (К/р № 3).

Тема 5. Стратегічне планування.

Сучасні потреби стратегічного планування. Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини». Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг. Модель стратегічного планування, орієнтована на забезпечення та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу. Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств. Філософія стратегічного планування. Стратегічна програма, програмне завдання, цільова програма, проект. Структурні елементи стратегічного плану. Особливості стратегічного планування у спортивних організаціях.

Тема 6. Сутність і сфера стратегічного маркетингу

Маркетингова політика як підґрунтя для планування діяльності підприємства. Роль маркетингу в стратегічному плануванні. Стратегічний маркетинг. Сутність і сфера стратегічного маркетингу. Завдання стратегічного маркетингу. Взаємозв'язок принципів управління і стратегічного маркетингу. Стратегічний і тактичний маркетинг. Класифікація об'єктів стратегічного маркетингу. Місія та цілі в системі стратегічного маркетингу.

Тема 7. Формулювання і відбір стратегічних альтернатив. Розроблення маркетингової стратегії.

Поняття стратегічних альтернатив. Генеральне завдання розробки стратегічних альтернатив. Основні напрями розробки стратегічних альтернатив. Основні питання стратегічного вибору. Цільова орієнтація стратегічного вибору. Стратегічні орієнтації спортивної організації. Характеристики позиційного підходу до стратегічного процесу. Характеристики компетенційного підходу до стратегічного процесу. Формування бізнес-портфелю. Портфельний аналіз. Стратегічний набір в залежності від конкурентної позиції. Модель Бостонської консалтингової групи. Структура моделі GE/McKinsey. Стратегії і життєвий цикл організації. Переваги та обмеження моделей портфельного аналізу.

Послідовність розробки стратегічних альтернатив. Організація допоміжних процесів, які сприяють ефективній роботі та створенню конкурентних переваг. Маркетингова стратегія: формування навичок розробки та реалізації ефективних маркетингових стратегій для досягнення конкурентних переваг. Маркетингові стратегії диференціації і позиціонування. Сутність та різновиди стратегій конкуренції. Маркетингові стратегії підприємства по складових комплексу маркетингу. Стратегічні альтернативи розвитку спортивних організацій.

Тема 8. Маркетингова стратегічна сегментація

Виникнення, сутність та зміст STP-маркетингу. Групи факторів, що впливають на запровадження STP-маркетингу. Сегментування ринку як ідентифікація індивідів або організацій, що володіють подібними характеристиками. Загальні рекомендації щодо сегментації ринку. Відмінність між сегментом і нішею. Переваги, що забезпечує підприємству сегментація ринку. Роль сегментування ринку у визначенні стратегії підприємства. Процес сегментації ринку та вибору цільового сегмента. Фактори та критерії сегментації. Принципи ефективної сегментації. Вибір цільового сегмента та стратегії маркетингу. Недиференційований маркетинг. Диференційований маркетинг. Концентрований (вузькоцільовий) маркетинг. Індивідуалізований маркетинг.

Тема 9. Управління стратегічними змінами в організації.

Основи управління змінами. Завдання управління стратегічними змінами у спортивній організації. Рівні стратегічних змін. Стратегії стратегічних змін. Ключові елементи управління стратегічними змінами. Типи стратегічних змін. Учасники процесу впровадження стратегічних змін. Стили управління змінами. Важелі управління стратегічними змінами. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін, вибір підходу до їх реалізації. Сутність, фактори та форми опору змінам. Причини опору змінам. Класифікація Р. Маурера, М. Армстронга, Джеймса О'Тула. Етапи подолання опору змінам. Методи управління опором. Вимоги щодо навичок для здійснення процесу управління змінами.

Тема 10. Управління реалізацією стратегії.

Управлінські компоненти здійснення стратегії. Чинники, від яких залежить реалізація стратегії. Взаємозв'язок стратегії і організаційної структури управління. Взаємозв'язок стратегічних цілей і типів організаційної структури управління. Роль організаційної структури та культура організації в процесі реалізації стратегії. Сутність організаційної культури. Прояви організаційної культури. Діагностика контексту організації за допомогою культури. Роль корпоративної культури для реалізації стратегії. Фахові компетенції, необхідні для здійснення стратегічного процесу на підприємстві. Управління реалізацією стратегії спортивної організації.

Тематика практичних занять

Номер і назва теми дисципліни	Номер і назва теми практичних (семінарських) занять	Кількість годин	
		Денна форма навчання	Заочна форма навчання/ повторне вивчення
Тема 1. Стратегічний контекст організації. Стратегія: основні елементи і базові концепції.	1. Вибір нової бізнес-логіки організації	2	-
	2. Основні елементи стратегії. Побудова «дерева стратегічних цілей» спортивної організації (К/р № 1)	2	
Тема 2. Стратегічний процес.	3. Моделі розробки стратегічних ініціатив	2	2
Тема 3. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища. Конкурентне середовище організації.	4. Комплексна оцінка бізнес-середовища організації. (К/р № 2)	2	2
	5. Аналіз конкурентного середовища організації.	2	
Тема 4. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища організації. Методи аналізу бізнес-процесів.	6. Методи аналізу бізнес-процесів.	2	2
	7. Діагностика внутрішнього середовища організації. (К/р № 3)	2	
Тема 5. Стратегічне планування	8. Моделі стратегічного планування	2	-
Тема 6. Сутність і сфера стратегічного маркетингу	9. Роль і місце стратегічного маркетингу в управлінні підприємством.	2	-
Тема 7. Формулювання і відбір стратегічних альтернатив. Розроблення маркетингової стратегії.	10. Портфельний аналіз у стратегічному менеджменті (К/р № 4)	2	2
	11. Маркетингові стратегії диференціації і позиціонування. Сутність та різновиди стратегій конкуренції. Маркетингові стратегії підприємства по складових комплексу маркетингу	2	

Тема 8. Маркетингова стратегічна сегментація	12. Маркетингові стратегії сегментації та вибору цільового ринку.	2	2
	13. Стратегії недиференційованого (масового), диференційованого та концентрованого маркетингу	2	
Тема 9. Управління стратегічними змінami в організації.	14. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін, вибір підходу до їх реалізації.	2	2
	15. Проблеми опору змінам та їх вирішення.	2	
Тема 10. Управління реалізацією стратегії.	16. Вплив організаційної структури та корпоративної культури на процес реалізації стратегії.	2	-
Всього годин:		32	12

Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти

Номер і назва теми дисципліни	Завдання	Кількість годин	
		Денна форма навчання	Заочна форма навчання/ повторне вивчення
Тема 1 Стратегічний контекст організації. Стратегія: основні елементи і базові концепції.	1. Опрацювання теоретичних засад стратегічного менеджменту.	2	2
	2. Розробити концептуальну схему стратегічного управління організацією.	2	2
	3. Підготовка до практичного заняття.	2	2
	4. Порівняльний аналіз шкіл стратегічного менеджменту.	2	4
	5. Сформулювати місію організації, стратегічні цілі, задачі і конкретні завдання стратегічного управління бізнес-процесами	2	2
	6. Побудувати «дерево стратегічних цілей» організації.	2	4
Тема 2. Стратегічний процес.	7. Розробити концептуальну схему стратегічного процесу організації.	4	6
	8. Здійснити порівняльний аналіз	6	6

	стратегічного процесу промислового підприємства і спортивної організації		
	9. Підготовка до практичного заняття.	4	4
Тема 3. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища. Конкурентне середовище організації	10. Здійснити комплексне оцінювання бізнес-середовища організації.	4	6
	11. Вирішення кейсів «Аналіз макросередовища організації», «Аналіз конкурентного середовища організації»	6	4
	12. Підготовка до практичного заняття.	2	4
Тема 4. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища організації. Методи аналізу бізнес-процесів.	13. Розробити актуальний та необхідний профіль організації.	2	4
	14. Проаналізувати сильні та слабкі сторони організації та побудувати матрицю SWOT-аналізу.	4	4
	15. Кейс «Стратегічний аналіз активів організації»	4	4
	16. Підготовка до практичного заняття .	2	2
Тема 5. Стратегічне планування.	17. Розглянути основні моделі стратегічного планування	6	10
	18. Розробити основні розділи стратегічного плану організації.	8	8
	19. Підготовка до практичного заняття.	2	-
Тема 6. Сутність і сфера стратегічного маркетингу	20. Описати основні етапи процесу стратегічного маркетингу. Пояснити, які ключові рішення приймаються на кожному етапі	6	8
	21. Охарактеризуйте основні концепції стратегічного маркетингу (орієнтація на продукт, на споживача, на конкурента тощо).	6	8
	22. Підготовка до практичного заняття.	2	-
Тема 7. Формулювання і відбір стратегічних альтернатив. Розроблення	23. Побудувати матриці BCG, GE/McKinsey. Вказати переваги та обмеження моделей портфельного аналізу.	6	8
	24. Порівняйте стратегії маркетингу двох конкурентів на обраному вами	4	6

маркетингової стратегії.	ринку. Визначте сильні та слабкі сторони кожної стратегії.		
	25. Підготовка до практичного заняття.	2	2
Тема 8. Маркетингова стратегічна сегментація	26. Створіть модель маркетингової стратегії для нового продукту або послуги. Обґрунтуйте свій вибір сегментації ринку, позиціонування та комплексу маркетингу.	6	8
	27. Проаналізуйте сучасні тренди в маркетингу (цифровий маркетинг, маркетинг впливу, персоніфікація тощо) та оцініть їх вплив на стратегічне планування.	6	6
	28. Підготовка до практичного заняття.	2	2
Тема 9. Управління стратегічними змінами. в організації	29. Кейс «Ролі в управлінні змінами»	4	8
	30. Критичний аналіз праці Іцхака Калдерона Адізеса «Керуючи змінами. Як ефективно управляти змінами в суспільстві, бізнесі та особистому житті»	6	6
	31. Підготовка до практичного заняття.	2	2
Тема 10. Управління реалізацією стратегії.	32. Презентація: Рекомендації щодо покращення процесу управління реалізацією стратегії в обраній компанії.	10	18
	33. Підготовка до практичного заняття.	4	-
Всього годин:		132	160

Очікувані результати навчання з дисципліни:

застосування теоретичних положень стратегічного менеджменту та маркетингу для розв'язання конкретних задач в організаціях, підготовки (самостійно або у складі групи) та організації реалізації у відповідній сфері проектів інноваційного та підприємницького характеру завдяки:

знанням: теоретичних засад та основних положень стратегічного менеджменту та маркетингу; передумов успішного розвитку організації; особливостей формування стратегії організації; сучасних потреб стратегічного планування; фахових компетенцій, необхідних для здійснення стратегічного процесу на підприємстві;

умінням: здійснювати стратегічний аналіз зовнішнього, внутрішнього та конкурентного середовища організації із використанням різних методів

дослідження; застосовувати моделі стратегічного планування; розробляти стратегічні програми, програмні завдання, цільові програми, проекти стратегічного характеру.

Перелік програмних результатів навчання, яких досягають під час вивчення навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент та маркетинг» відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент 07 «Управління та адміністрування»

Шифр	Програмні результати навчання
ПРН 1	Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.
ПРН 2	Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.
ПРН 4	Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї.
ПРН 5	Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.
ПРН 6	Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.
ПРН 12	Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).
ПРН 13	Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).
ПРН 14	Формувати місію, цілі, цінності та концепцію розвитку, розробляти корпоративну стратегію з урахуванням стратегічного потенціалу підприємств та динамічних викликів бізнес середовища.
ПРН 15	Обґрунтовувати управлінські рішення для раціональної організації системи управління та адміністрування, ефективного фінансово-інвестиційного забезпечення функціонування підприємств.

Порядок оцінювання результатів навчання з дисципліни

Система оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти з дисципліни «Стратегічний менеджмент та маркетинг» включає поточне та підсумкове оцінювання.

Поточне оцінювання здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, семінарських / практичних занять і оцінюється сумою набраних балів. Протягом семестру здобувач вищої освіти може отримати максимальну кількість балів – 100 як суму балів за результатами поточного контролю на практичних/ семінарських заняттях та під час консультацій науково-педагогічних працівників з тем, на які не передбачено аудиторних годин робочою програмою навчальної

дисципліни для здобувачів заочної форми навчання, або в установленому порядку з тем, заняття з яких було пропущене здобувачем вищої освіти.

Підсумкова оцінка з дисципліни «Стратегічний менеджмент та маркетинг» формується з урахуванням результатів поточного контролю та екзамену та відповідно до Порядку визнання у НУФВСУ результатів навчання, здобутих у процесі неформальної та/або інформальної освіти (<https://surl.li/yjaacc>).

Мінімальна кількість балів для отримання здобувачем вищої освіти позитивної підсумкової оцінки становить 60 балів.

Лектор під час завершення лекції з теми дисципліни знайомить здобувачів вищої освіти з відповідними завданнями для самостійної роботи та темами практичних/семінарських занять. Перед початком практичного/семінарського заняття науково-педагогічний працівник ознайомлює здобувачів вищої освіти із формами поточного контролю, які будуть застосовуватись, і кількістю балів, які вони можуть отримати. Під час завершення кожного заняття кожному присутньому здобувачу вищої освіти оголошується кількість отриманих ним балів.

Здобувач вищої освіти, який протягом семестру отримав менше 35 балів, до екзамену не допускається, і може в установленому порядку пройти повторне вивчення цієї дисципліни.

Використовуються такі форми поточного контролю та розподіл балів, які може отримати здобувач за тему:

Номер і назва теми практичних занять	Засоби оцінювання	Кількість балів за тему
1. Вибір нової бізнес-логіки організації	Доповіді та презентації на задану тему та їх обговорення	3
	Тестування	2
2. Основні елементи стратегії. Побудова «дерева стратегічних цілей» спортивної організації.	Побудова «дерева стратегічних цілей» організації. (К/р № 1)	3
	Тестування	2
3. Моделі розробки стратегічних ініціатив	Доповідь та презентації на задану тему та їх обговорення.	3
	Тестування	2
4. Комплексна оцінка бізнес-середовища організації.	Оцінювання бізнес-середовища організації (К/р № 2)	6
	Тестування	2
5. Аналіз конкурентного середовища організації.	Доповіді та презентації на задану тему та їх обговорення.	3
	Бенчмаркінг	5

	Тестування	2
6. Методи аналізу бізнес-процесів.	1. Кейс «Стратегічний аналіз активів організації» - 5 2. Кейс «Аналіз бізнес-процесів» - 5	10
7. Діагностика внутрішнього середовища організації.	Матриця SWOT-аналізу.	4
	Побудова актуального та необхідного профілю організації.	2
	Аналіз внутрішнього середовища організації (К/р № 3)	3
8. Моделі стратегічного планування	Доповіді та презентації на задану тему та їх обговорення.	3
	Тестування	2
9. Роль і місце стратегічного маркетингу в управлінні підприємством.	Доповіді та презентації на задану тему та їх обговорення.	3
	Тестування	2
10. Портфельний аналіз у стратегічному менеджменті	Побудова матриць BCG, GE/McKinsey (К/р № 4).	5
	Доповіді та презентації на задану тему та їх обговорення.	3
11. Маркетингові стратегії диференціації і позиціонування. Сутність та різновиди стратегій конкуренції. Маркетингові стратегії підприємства по складових комплексу маркетингу	Кейс: Інструменти диференціації та позиціонування.	3
	Оцінювання ефективності використання 4P на прикладі компанії.	2
12. Маркетингові стратегії сегментації та вибору цільового ринку.	Презентація: сучасні тренди в маркетингу (цифровий маркетинг, маркетинг впливу, персоніфікація тощо)	3
13. Стратегії недиференційованого (масового), диференційованого та концентрованого маркетингу	Доповіді та презентації на задану тему та їх обговорення.	4
	Тестування	2
14. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін, вибір підходу до їх реалізації.	Обговорення праці Іцхака Калдерона Адізеса «Керуючи змінами. Як ефективно управляти змінами в суспільстві, бізнесі та	3

	особистому житті»	
	Доповіді та презентації на задану тему та їх обговорення.	3
15. Проблеми опору змінам та їх вирішення.	Доповідь та презентації на задану тему та їх обговорення	3
	Тестування	2
16. Вплив організаційної структури та корпоративної культури на процес реалізації стратегії.	Доповідь та презентації на задану тему та їх обговорення	3
	Тестування	2
Разом		100

Підсумкова оцінка з дисципліни складається з суми за поточне та підсумкове оцінювання і не може перевищувати 100 балів.

Максимальна кількість балів для семестрового екзамену – 25 балів. Якщо здобувач вищої освіти під час поточного оцінювання набрав 60-100 балів, а під час підсумкового оцінювання відповів правильно на:

59-35 % питань, екзамен вважається складеним, підсумкова оцінка відповідає поточній;

34-0 % - екзаменаційна та підсумкова оцінка становить 0 балів. Здобувач вищої освіти має право на перескладання екзамену.

Переведення балів в оцінку

Кількість балів	Залік
90 – 100	Відмінно
75 – 89	Добре
60 – 74	Задовільно
35 – 59	Незадовільно (дає право на перескладання)
0-34	Незадовільно (не дає право на перескладання)

Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачено робочою програмою навчальної дисципліни:

Аудиторія, ПК, проектор, доступ до Інтернету, хмарні сервіси організації синхронного відеозв'язку ZOOM та Google Meet (ліцензійна/корпоративна версія), доступ до наукометричних баз даних через мережу Інтернет; інформаційне забезпечення НУФВСУ – ресурси бібліотеки; Сторінка курсу на платформі Moodle (<https://dn.uni-sport.edu.ua/>).

Рекомендовані джерела інформації:

Основна література:

1. Артеменко Л. П. Стратегічне управління: конспект лекцій : навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
2. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент в умовах посилення інтеграційних процесів : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 344 с.
3. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. К.: Центр навчальної літератури, 2019, 440 с.
4. Пастух К.В. Стратегічне управління. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2020. 60 с.
5. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
6. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія. Вінниця: Видавництво ФОП Кушнір Ю.В., 2020. 448 с.

Додаткова література:

1. Коптева Г.М. Нащекіна О. М. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: економічні науки. № 2. 2023. С. 26–30.
2. Харчук Т.В. Закорко О.П. Модифікація основних принципів менеджменту у сфері фізичної культури і спорту в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід. Економічна наука*. 2024. № 5. С.26-30. DOI: [10.32702/2306-6814.2024.5.26](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.26)
3. Харчук Т., Кургузенкова Л., Бурачек І. Ефективне управління бізнес-процесами в організаціях: методи та інструменти // Наукові інновації та передові технології. 2024. № 2(30), с. 572-583. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-572-582](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-572-582)
6. Харчук Т. В. Конкурентоспроможність підприємств у системі економічного управління: монографія. Вінниця: ТВОРИ, 2020. 324с.
7. Швед В.В., Прохорова О.В., Медведкін Р.В., Яковченко І.С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. № 2(14). 2020. С. 58-64. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2020/2_2020-58-64.pdf
8. Швед В.В., Шлінчук В.П. Стратегічне планування діяльності підприємства: концептуально-методологічні засади. *Подільський науковий вісник*. № 1(25). 2023. С. 81-89 URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2023/Shved_Shlinchuk.pdf
9. Kharchuk T., Tarasenko I., Chip L., Sakun L., Ishchejkin T., Bebeko S., Palchuk O., Yatsykovskyy B. Modeling the concept of managing changes of the smart

economy and financial stability of entrepreneurship under martial law. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. September 2022. № 40, 239-249
<https://www.scopus.com/pages/publications/85143265980> (Scopus)

Електронні ресурси:

1. Офіційний сайт Національного університету фізичного виховання і спорту України. URL : <https://www.uni-sport.edu.ua/>
2. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. URL : <http://www.nbuv.gov.ua/>
3. Онлайн-бібліотека з менеджменту. URL: <http://www.management.com.ua>