

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

**ПРОГРАМА ТА РОБОЧА ПРОГРАМА**  
**НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
**«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ (В ГАЛУЗІ)»**

(для студентів 5 курсу денної форми навчання  
освітньо-кваліфікаційного рівня магістр  
спеціальності 8.14010301 – «Туризмознавство»)

Програма та робоча програма навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент (в галузі)» (для студентів 5 курсу денної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня магістр спеціальності 8.14010301 – «Туризмознавство») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: Л. В. Оболенцева, Н. Б. Петрова – Х.: ХНАМГ, 2013. – 44 с.

Укладачі: к.е.н., доцент Л. В. Оболенцева,  
к.е.н., доцент Н. Б. Петрова

Рецензент: д.е.н., проф. І. М. Писаревський

Рекомендовано кафедрою туризму і готельного господарства,  
протокол № 1 від 29.08.2011 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ .....	5
1.1. Мета, предмет і місце дисципліни .....	5
1.2. Інформаційний обсяг (зміст) дисципліни .....	5
1.3. Рекомендована основна навчальна література .....	6
1.4. Анотація програми навчальної дисципліни .....	7
2. РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ .....	9
2.1. Кваліфікаційні вимоги до студентів .....	9
2.2. Тематичний план навчальної дисципліни .....	10
2.3. Зміст навчальної дисципліни за змістовими модулями .....	11
2.4. Плани лекцій .....	17
2.5. Плани практичних занять .....	20
2.6. Самостійна робота студентів .....	25
2.7. Контрольні запитання для самодіагностики .....	32
2.8. Індивідуально-консультативна робота .....	36
2.9. Методики активізації процесу навчання .....	36
2.10. Система контролю знань студентів .....	38
2.11. Список рекомендованої літератури .....	41
2.11.1. Основна література .....	41
2.11.2. Додаткова література.....	42

## ВСТУП

Стратегічний менеджмент виник у відповідь на зростання складних, динамічних, невизначених процесів змін зовнішнього середовища бізнесу і охоплює всі аспекти діяльності підприємств, фірм, компаній у ньому.

Теорія стратегічного планування і управління була започаткована і розвинута американськими дослідниками бізнесу, консультаційними фірмами і увійшла до складу методів внутрішньо-фірмового планування всіх процвітаючих підприємств світу.

В умовах ринкової економічної системи, що склалася в Україні, теорія і практика стратегічного управління ще не набула належного значення і практичного застосування. Подальший розвиток підприємств України, формування ринкових відносин, структурна перебудова господарства та інші зміни потребують нових підходів до управління.

У перехідних і ринкових умовах кожне підприємство самостійно будує своє майбутнє, у перспективі його може супроводжувати як успіх, так і статися банкрутство. В цих умовах перед підприємством стоять завдання з дослідження ринку і виявлення потреб споживачів, а тим самим забезпечення існування в довгостроковій перспективі; визначення цілей розвитку підприємства; визначення обсягів виробництва; налагодження ефективних зв'язків з партнерами; забезпечення конкурентоспроможності підприємства за допомогою виважених стратегій і досягнення конкурентних переваг; уміння управляти власними фінансами й ефективним використанням вкладених інвестицій; визначення необхідного кадрового складу та його високого професійного рівня; ефективне використання інновацій технічного, технологічного, економічного та соціального спрямування.

Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а й у перспективі залежить від ступеня засвоєння керівниками і персоналу методології і методів стратегічного управління.

Слід зазначити, що стратегічне управління пронизує всі ланки функціонування підприємства: від внутрішнього середовища до держави, тому доцільним є розгляд прийомів і методів стратегічного управління на національному, регіональному рівнях та власне підприємстві.

## 1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Програма навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент (в галузі)» розроблена для студентів 5 курсу денної форми освітньо-кваліфікаційного рівня магістр спеціальності 8.14010301 – «Туризмознавство».

### 1.1. Мета, предмет та місце дисципліни

Метою викладання дисципліни «Стратегічний менеджмент (в галузі)» є оволодіння сучасними теоретичними основами стратегічного управління та практичними навиками прийняття стратегічних рішень у процесі управління діяльністю та розвитком організацій на ринку.

Завданнями, які мають бути вирішені під час викладання дисципліни, є теоретична підготовка студентів і формування у них навиків у сфері стратегічного менеджменту організацій.

Місце дисципліни «Стратегічний менеджмент (в галузі)» в структурно-логічній схемі підготовки магістра наведено у табл. 1.

Таблиця 1 – Місце дисципліни в структурно-логічній схемі підготовки магістра

Перелік дисциплін, на які безпосередньо спирається вивчення даної дисципліни	Перелік дисциплін, вивчення яких безпосередньо спирається на дану дисципліну
Основи менеджменту	Стратегічний маркетинг (в галузі)
Менеджмент туристичної індустрії	

### 1.2. Інформаційний обсяг (зміст) дисципліни

**Модуль 1. Теоретико-методологічні засади стратегічного менеджменту (3,5/126,0) (кредити/годин)**

*Змістові модулі:*

**Змістовий модуль 1.1. (1,5/54,0) Теоретичні основи стратегічного менеджменту**

*Обов'язкові укрупнені навчальні елементи:*

1. Концепція розвитку стратегічного управління підприємством.
2. Загальна характеристика стратегії.

## **Змістовий модуль 1.2. (2,00/72,0) Стратегічний аналіз туристичного підприємства**

*Обов'язкові укрупнені навчальні елементи:*

1. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.
2. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг.

## **Модуль 2. Інструментарій, функції та технології стратегічного менеджменту в туристичній індустрії (2,0/72,0) (кредити/годин)**

*Змістові модулі:*

### **Змістовий модуль 2.1. (1,06/38,0) Механізм формування та розвитку конкурентних переваг підприємства**

*Обов'язкові укрупнені навчальні елементи:*

1. Аналіз конкурентоспроможності підприємств, що входять до однієї стратегічної групи. Конкурентоспроможність на національному та регіональному рівнях.
2. Матричні методи прийняття стратегічних рішень.
3. Стратегії конкуренції та стратегічний менеджмент конкурентоспроможності організації.

### **Змістовий модуль 2.2. (0,94/34,0) Генерування стратегій, умови їх реалізації та управління стратегічною позицією підприємства**

*Обов'язкові укрупнені навчальні елементи:*

1. Алгоритм розробки стратегії підприємства
2. Корпоративні стратегії підприємства
3. Функціональні стратегії підприємства
4. Стратегічний контроль в процесі перетворень в організації.

### **1.3. Рекомендована основна навчальна література**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520с.
2. Иванов Ю. Б., Тищенко А.Н., Дробитько Н.А. Абрамова О.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: Научн. изд. – Х.: Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.
3. Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник / І.А. Ігнатієва. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
4. Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс.- СПб.: Питер, 2001.-684с.

5. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ЕксОб, 2002. – 560 с.

6. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г.В. Осовська, О.Л. Іщук, І.В. Жалінська. – К.: Кондор, 2003. – 194 с.

7. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства. - Х.: Вид. ХДЕУ, 2002.- 640 с.

8. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. - М.: Международные отношения, 1993. – 806с.

9. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 289 с.

10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

#### **1.4. Анотація програми навчальної дисципліни**

##### **Анотація програми навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент (в галузі)»**

Навчальна дисципліна «Стратегічний менеджмент (в галузі)» розроблена для студентів для студентів 5 курсу денної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня магістр спеціальності 8.14010301 – «Туризмознавство».

Метою викладання дисципліни «Стратегічний менеджмент (в галузі)» є оволодіння сучасними теоретичними основами стратегічного управління та практичними навиками прийняття стратегічних рішень у процесі управління діяльністю та розвитком організацій на ринку.

Завданнями, які мають бути вирішені під час викладання дисципліни, є теоретична підготовка студентів і формування у них навиків у сфері стратегічного менеджменту організацій.

Дисципліна складається з двох модулів, кожен з яких містить два змістових модулі.

Модуль 1. Теоретико-методологічні засади стратегічного менеджменту: ЗМ 1.1. Теоретичні основи стратегічного менеджменту; ЗМ 1.2. Стратегічний аналіз туристичного підприємства.

Модуль 2. Інструментарій, функції та технології стратегічного менеджменту в туристичній індустрії: ЗМ 2.1. Механізм формування та розвитку конкурентних переваг підприємства; ЗМ 2.2. Генерування стратегій, умови їх реалізації та управління стратегічною позицією підприємства.

Змістові модулі містять укрупнені навчальні елементи, які повністю розкривають змістові модулі та модулі в цілому.

## **Аннотация программы учебной дисциплины «Стратегический менеджмент (в отрасли)»**

Учебная дисциплина «Стратегический менеджмент (в отрасли)» разработана для студентов 5 курса дневной формы обучения образовательного уровня магистр специальности 8.14010301 – «Туризм».

Целью преподавания дисциплины «Стратегический менеджмент (в отрасли)» является овладение современными основами стратегического управления и практическими навыками принятия стратегических решений в процессе управления деятельностью и развитием организаций на рынке.

Задачами, которые должны быть решены во время преподавания дисциплины, является теоретическая подготовка студентов и формирование у них навыков в сфере стратегического менеджмента организаций.

Дисциплина состоит из двух модулей, каждый из которых включает два содержательных модуля.

Модуль 1. Теоретико-методологические основы стратегического менеджмента: СМ 1.1 Теоретические основы стратегического менеджмента; СМ 1.2. Стратегический анализ туристического предприятия.

Модуль 2. Инструментарий, функции и технологии стратегического менеджмента в туристической индустрии: СМ 2.1. Механизм формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия; СМ 2.2. Генерирование стратегий, условия их реализации и управление стратегической позицией предприятия.

Содержательные модули содержат укрупненные учебные элементы, которые полностью раскрывают содержательные модули и модули в целом.



## 2. РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Структура робочої програми навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент (в галузі)» наведена в табл. 3.

Таблиця 3 – Структура навчальної дисципліни

Характеристика дисципліни: підготовка магістра	Напрямок, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів, відповідно до ECTS –5,5, у тому числі: модулів – 2, змістовних модулів – 4, самостійна робота, у тому числі контрольна робота (індивідуальне науково-дослідне завдання)	Шифр та назва галузі знань: 1401 «Сфера обслуговування»	Нормативна Рік підготовки: 5 Семестр: 9, 10
Кількість годин: усього –198 ; у тому числі за модулями: М 1 – 126 М 2 – 72	Шифр та назва спеціальності підготовки: 8.14010301 – «Туризмознавство»	Лекції: кількість годин – 24 Практичні заняття: кількість годин – 36 Самостійна робота: кількість годин – 138
Кількість тижнів викладення навчальної дисципліни - 24 Кількість годин на тиждень – 1,5	Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр	Вид контролю: залік, екзамен

Робоча програма укладена на основі:

*ГСВОУ Освітньо-професійна програма підготовки магістра зі спеціальності 8.14010301 «Туризмознавство» галузі знань 1401 «Сфера обслуговування», 2010 р.*

*СВО ХНАМГ Навчальний план підготовки магістра зі спеціальності 8.14010301 «Туризмознавство» галузі знань 1401 «Сфера обслуговування», 2011 р.*

### 2.1. Кваліфікаційні вимоги до студентів

Необхідною умовою адекватного сприйняття та кращого засвоєння матеріалу дисципліни «Стратегічний менеджмент (в галузі)» є наявність необхідної навчальної бази, зокрема, до початку вивчення даної дисципліни студенти повинні оволодіти знаннями і навичками таких дисциплін як «Основи менеджменту», «Менеджмент туристичної індустрії».

*У результаті вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент (в галузі)» студенти повинні уміти:*

визначати стратегічні цілі управління діяльністю організації з урахуванням основного виду її економічної діяльності;

здійснювати стратегічну діагностику в процесі прийняття стратегічних рішень;

будувати конкурентну карту ринку, виділяти ключові фактори успіху та розвивати конкурентні переваги організації;

визначати конкурентоспроможність організації, її товарів, місткість ринку та проводити стратегічне планування діяльності на ринку;

застосовувати різні методи та інструментарій стратегічного для прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень;

ідентифікувати агентів стратегічних змін в організації та визначати шляхи подолання опору змінам;

проводити аналіз та розробляти заходи щодо удосконалення організаційної структури і культури в процесі стратегічного менеджменту організації;

застосовувати підходи різних стратегічних шкіл до формування чи вибору стратегій;

оцінювати ризики реалізації альтернативних стратегічних рішень;

здійснювати ефективний стратегічний контроль та налагоджувати якісний зворотний зв'язок у процесі стратегічного менеджменту організації.

## 2.2. Тематичний план навчальної дисципліни

Тематичний план дисципліни «Стратегічний менеджмент (в галузі)» складається з 2 модулів та 4 змістових модулів, кожен з яких поєднує в собі відносно самостійний блок тем, і який логічно поєднує декілька навчальних елементів дисципліни за змістом та зв'язком (табл. 4).

На першому занятті вивчення дисципліни студент повинен бути ознайомлений з програмою дисципліни, її структурою, змістом та обсягом кожного з її навчальних модулів та змістовних модулів, а також з формами та методами навчання, з усіма видами контролю знань та методикою оцінювання навчальної роботи.

Навчальний процес здійснюється у таких формах: лекції, практичні заняття, самостійна робота студента, індивідуальна науково-дослідна робота.

Таблиця 4 – Структура залікового кредиту навчальної дисципліни

Тема	Кількість годин			
	Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота	Самостійна робота
1	2	3	4	5
МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ				
ЗМ 1.1. Теоретичні основи стратегічного менеджменту				
Тема 1. Концепція розвитку стратегічного управління підприємством	3	4	10	15
Тема 2. Загальна характеристика стратегії	3	4		15

Продовження табл. 4.

1	2	3	4	5
ЗМ 1.2. Стратегічний аналіз туристичного підприємства				
Тема 3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	3	8	10	20
Тема 4. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг	3	8		20
МОДУЛЬ 2. ІНСТРУМЕНТАРІЙ, ФУНКЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ				
ЗМ 2.1. Механізм формування та розвитку конкурентних переваг підприємства				
Тема 5. Аналіз конкурентоспроможності підприємств, що входять до однієї стратегічної групи. Конкурентоспроможність на національному та регіональному рівнях	3	2	10	5
Тема 6. Матричні методи прийняття стратегічних рішень	2	2		5
Тема 7. Стратегії конкуренції та стратегічний менеджмент конкурентоспроможності організації	2	2		5
ЗМ 2.2. Генерування стратегій, умови їх реалізації та управління стратегічною позицією підприємства				
Тема 8. Алгоритм розробки стратегії підприємства	1	2	8	5
Тема 9. Корпоративні стратегії підприємства	1	1		2
Тема 10. Функціональні стратегії підприємства	1	1		3
Тема 11. Стратегічний контроль в процесі перетворень в організації	2	2		5
<b>Всього</b>	<b>24</b>	<b>36</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

### 2.3. Зміст навчальної дисципліни за модулями (змістовими модулями) та темами

#### МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

##### *Змістовий модуль 1.1*

##### *Теоретичні основи стратегічного менеджменту*

#### **Тема 1. Концепція розвитку стратегічного управління підприємством**

Сутність стратегічного управління, його особливості. Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі. Теорії управління. Товарна орієнтація ринку. Збутова орієнтація. Ринкова орієнтація.

Стратегічне планування. Концепція управління. Стратегічне управління. Характерні риси системи стратегічного управління.

Підходи до побудови системи стратегічного управління. Реалізація концепції стратегічного управління. Переваги стратегічно орієнтованих підприємств. Етапи розвитку стратегічного управління за І. Ансоффом. Визначення стратегічного управління за І. Ансоффом. Визначення стратегічного управління за А.А.Томпсоном і А.Дж. Стріклендом. Визначення стратегічного управління за Д.Кемпбелом. Неоднозначність трактування стратегії Г. Мінцбергом. Позиційна стратегія. Визначення стратегії вітчизняних науковців, різниці в підходах до визначення стратегії.

Стратегічне мислення. Становлення стратегічного управління у вітчизняній і зарубіжній науці і практиці. Еволюція теорії стратегічного управління. Бюджетування. Довгострокове планування. Стратегічне планування. Емпірична основа стратегічного менеджменту. М. Портер та його вклад в розвиток теорії стратегічного управління. Порівняльна характеристика довгострокового та стратегічного планування. Стратегічний менеджмент.

Поняття стратегії. Біхевіористичні напрямки дослідження управління. Стратегічні наміри. Особливості концепції стратегічних намірів. Основні етапи розробки та реалізації стратегії.

Вибір місії. Елементи місії підприємства. Формулювання цілей. Ефективність цілей. Приклади типових цілей підприємства. Економічні цілі підприємства. Система стратегічних завдань та показників. Дерево цілей підприємства. Маркетинговий та стратегічний аналіз. Характер ринкових тенденцій та ступінь їх значущості.

Стратегічний аналіз. Можливості. Загрози. Визначення сильних, слабких сторін підприємства та можливостей і загроз. засоби досягнення конкурентної переваги. Мета стратегічного аналізу зовнішнього середовища. Основне призначення стратегічного аналізу. Аналіз „загального фону”. Аналіз і оцінка стратегічних альтернатив. Вибір стратегії. Стратегічний вибір. Етапи процесу стратегічного вибору підприємства. Оцінка існуючої стратегії та ідентифікація проблеми. Формування варіантів стратегії. Оцінка варіантів стратегії. Вибір стратегічної альтернативи.

Критерії вибору стратегії. Маркетинг-менеджмент у системі підприємства. Маркетинг, як складова стратегічного менеджменту. Розробка стратегії у вигляді бізнес-плану. Кроки реалізації стратегії. Базові вимоги щодо технології управління стратегічним процесом. Контроль реалізації стратегії.

## **Тема 2. Загальна характеристика стратегії**

Стратегії підприємства та їх класифікація. Стратегічна господарююча одиниця (СГО). Базові класифікаційні ознаки стратегії. Базові положення для класифікації стратегії. Стратегії розвитку. Стратегії функціонування. Класифікація стратегій за рівнем прийняття стратегічних рішень Корпоративна стратегія. Ділова стратегія. Стратегія вдосконалення ділових процесів. Стратегія лідерства за витратами. Стратегія широкої диференціації. Стратегія

оптимальних витрат. Сфокусована стратегія низьких витрат. Сфокусована стратегія диференціації.

Класифікація стратегій за переважним типом управління на підприємстві. Стратегія стабілізації. Стратегія стеження. Стратегія програмного управління. Стратегія оптимального управління.

Класифікація стратегій за походженням, логіки розвитку підприємства та реакції на зміни зовнішнього середовища. Планова модель. Модель підприємницького типу. Модель навчання на досвіді. Ступінь ризикованості.

Класифікація за переважним типом використаних ресурсів. Альтернативні варіанти реалізації стратегії. Часовий інтервал стратегічного планування. Короткострокові, середньострокові та довгострокові стратегії.

## ***Змістовий модуль 1.2***

### ***Стратегічний аналіз туристичного підприємства***

#### **Тема 3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства**

Навколишнє середовище. Зовнішнє середовище. Характер зовнішніх дій. Політичний фактор. Ринкові фактори. Постачальники. Конкуренти. Технології. Зміни в зовнішньому середовищі. Групи чинників впливу зовнішнього середовища. Екологічний підхід. Економічний чинник. Галузевий чинник. Чинник «суспільство». Суспільно-політичні, конкурентно-ринкові, регіональні, економічні, а також чинники постачальники, покупці і нові технології. Вплив чинників за М. Х. Месконом. Поняття конкуренції в аналізі зовнішнього середовища. Додаткові чинники впливу за М. Портером. Міжнародні чинники. Чинники соціальної поведінки. SWOT –аналіз. Аналіз можливостей та погроз. Вплив макросередовища та мікро середовища. Вплив природних та трудових ресурсів. Узагальнене поняття чинників зовнішнього середовища. Розподіл характерних чинників зовнішнього середовища за рівнями впливу на діяльність підприємства. Роль керівництва в аналізі внутрішнього середовища. Аналіз інвестицій, технологій, НДДКР, ресурсів, рівня заробітної плати. Імідж підприємства. Управлінське обстеження: маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), операції, людські ресурси, культура і образ підприємства. Бенчмаркінг. Регламент підприємства, кадровий потенціал, внутрішня культура, репутація, командний інтерес, стосунки з владою, фінансовий потенціал. Групи впливу чинників внутрішнього середовища. Стратегічний потенціал підприємства. Основні підходи діагностики стратегічного потенціалу підприємства. Планування потенціалу і стратегії. Модель формування стратегії розвитку стратегічного потенціалу підприємства.

## **Тема 4. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг**

Поняття «стратегічний потенціал організації». Елементи стратегічного потенціалу організації та фактори впливу на його формування і розвиток.

Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу організації. Розриви між стратегічними цілями та стратегічним потенціалом організації. Особливості управління стратегічним потенціалом організації різних сфер економічної діяльності.

Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг організації. Ресурси та компетенції як носії конкурентних переваг організації. Характеристика ключових компетенцій організації та методи їх ідентифікації. Основні способи (механізми) реконфігурації компетенцій організації.

Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій організації. Рутини, їх місце в організаційних процесах і способи трансформації.

Технології формування та розвитку конкурентних переваг організації. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей). Вплив змін у стратегічному потенціалі організації на розвиток та зміцнення її конкурентних переваг на ринку.

## **МОДУЛЬ 2. ІНСТРУМЕНТАРІЙ, ФУНКЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ**

### *Змістовий модуль 2.1*

#### *Механізм формування та розвитку конкурентних переваг підприємства*

## **Тема 5. Аналіз конкурентоспроможності підприємств, що входять до однієї стратегічної групи. Конкурентоспроможність на національному та регіональному рівнях**

Національна економіка та причини неефективності її існування. Засоби подолання недоліків функціонування національної економіки. Побудова державної економіко-математичної моделі. Процес планування розвитку економіки. Варіанти організації і розвитку економіки. Глобальна стратегія, її сутність та умови доцільного використання. Глобалізація конкуренції. Визначення загальних характеристик ринків і цільових груп споживачів, що не залежать від особливостей окремих країн. Глобальний ринок. Реалізація глобальної стратегії. Критерії оцінки конкурентоспроможності регіонів. Фактори, що визначають конкурентоспроможність регіонів. Стратегічний потенціал регіонів України. Складові оцінки конкурентоспроможності держав. Таксономічний аналіз. Метод радару. Економічний потенціал регіону. Ресурсний потенціал регіону. Інтегральний потенціал регіону. Функціональні стратегії розвитку регіонів. Економічні кластери. Конкурентна карта. Визначення стратегічних груп.

## **Тема 6. Матричні методи прийняття стратегічних рішень**

Портфель підприємства. Портфельний аналіз. Матриця. Загальні принципи побудови матриць. Основні етапи матричного аналізу. Класифікація матриць: від рівня стратегічного планування, від ступеня деталізації позиції, від об'єкта дослідження, від одержуваної інформації, від етапу стратегічного планування, від факторів, що формують матрицю, від стратегічної школи походження матриці і конфігураційного зображення та напрямків стратегічного дослідження. Вибір корпоративної стратегії підприємства на основі застосування матричного підходу. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). Переваги матриці БКГ. Критика матриці БКГ. Матриця General Electric–McKinsey. Модель портфельного аналізу – метод Shell–DPM. Матриця „продукт – ринок” І. Ансофа. Модель „продукт – ринок” А. Дж. Стейнера. Матриця АДЛ. Матриця М. Макдональда. Матриця А. Томпсона – А. Дж. Стрікланда. Матриця СПБДТУ для оцінки стратегічного стану підприємства та вибору стратегічних позицій у привабливих СЗГ. Матриця стратегічного положення й оцінки дій. Простір можливих стратегій за Д. Абелем. Дев'ять стратегій за співвідношенням „ціна–якість”. Переваги та недоліки матричних моделей.

## **Тема 7. Стратегії конкуренції та стратегічний менеджмент конкурентоспроможності організації**

Сутність та класифікація стратегій конкурентної організації. Стратегії диференціації, економії на витратах, фокусування, першопрохідця, синергізму.

Різновиди конкуренції та типи конкурентів на ринку. Поняття конкурентоспроможності організації та її товарів. Різновиди конкурентоспроможності організації та принципи їх оцінювання (квазістабільності ринкової кон'юнктури, врахування особливостей різних сегментів ринку, переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку, протилежності цілей і засобів при оцінюванні конкурентоспроможності). Методи визначення конкурентоспроможності організації та її товарів: параметричний; зваженого врахування показників; балів; рангів; різниць; еталону тощо.

Особливості стратегічного менеджменту конкурентоспроможності організацій різних сфер економічної діяльності. Побудова конкурентної карти ринку.

### ***Змістовий модуль 2.2***

#### ***Генерування стратегій, умови їх реалізації та управління стратегічною позицією підприємства***

## **Тема 8. Алгоритм розробки стратегії підприємства**

Формування місії. Формування завдань. Алгоритм методики розробки стратегії підприємства. Методи діагностики і стратегічного аналізу окремого

бізнесу підприємства (бізнес-рівень) або вузькоспеціалізованої фірми. Модель накопиченого досвіду. Модель життєвого циклу продукту. Модель життєвого циклу технологій. Модель (матриця) продукт-ринок. Діагностика і стратегічний аналіз агрегованих і диверсифікованих фірм. Методи перспективного фінансового аналізу. Аналіз зовнішнього середовища. PETS – аналіз. SWOT – аналіз. Стратегічне планування. Функції та принципи стратегічного планування. Аналіз конкурентної позиції. Вироблення стратегії. Прогнозування. Методи реалізації стратегії. Стратегічний контроль. Взаємозв'язок прогнозованих результатів стратегії з завданнями.

## **Тема 9. Корпоративні стратегії підприємства**

Поняття корпоративної стратегії. Диверсифіковані підприємства. Стратегія диверсифікації. Диверсифікований підхід до роботи на ринку продуктів. Теорія циклічності. Механізм антикризового управління. Життєвий цикл продукту (ЖЦП). Тривалість ЖЦП. Співвідношення фаз в життєвих циклах підприємства. Алгоритм складання корпоративної стратегії. Напрямки можливого зростання підприємства. Основні форми організаційних форм інтегрованих структур бізнесу: трест, концерн, конгломерат, фінансово-промислова група, картель, синдикат, пул, консорціум, стратегічний альянс і асоціація. Способи виникнення квазіінтегрованих об'єднань.

## **Тема 10. Функціональні стратегії підприємства**

Система функцій управління. Синтез управління за функціями. Поняття функціональних стратегій. Чинники, що враховуються при розробці функціональних стратегій. Маркетингова стратегія. Аналіз співвідношень «споживач — товар». Визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку. Створення стратегій «marketing-mix». Загальна схема здійснення функції маркетингу на підприємстві. Орієнтири маркетингової стратегії. «Продуктова складова» стратегії. Етапи процесу прийняття рішення про виробництво товару. Система: «потреби — інновації — виробництво — ринок». Стратегія НДДКР. Роль НДДКР в наукоємних галузях. Взаємозв'язок «життєвих циклів» продукту, попиту та технології. Структура фундаментальних та прикладних досліджень. Співвідношення витрат і результатів створення та освоєння інновацій. Технологічні розробки (проекти). Розвиток (вдосконалення) потужностей. Розробки відносно якості та продуктивності. Стратегія розвитку / скорочення підсистеми НДДКР. Виробнича стратегія. Зв'язок виробничої стратегії з НДДКР та маркетинговою. Використання існуючого виробничого потенціалу. Стратегії створення нового виробництва. Стратегії змін у технологічному процесі. Стратегії відносно організації виробництва. Стратегії впровадження оперативно-календарного планування. Стратегії управління персоналом. Персонал-стратегії. Добір і навчання. Стратегія винагороди та мотивації. Стратегії формування трудових



відносин. Стратегія розвитку / скорочення підсистеми управління персоналом. Стратегія матеріально-технічного забезпечення. Процес організації закупівлі ресурсів. Існування «стратегічних наборів». Стратегії розвитку загального управління. Вихідні дані для розробки стратегії загального управління. Порядок розробки функціональної стратегії «загальне управління». Стратегії формування та вдосконалення системи управління. Стратегії технічного забезпечення системи управління. Стратегія балансування «стратегічного набору» через інформаційну систему. Стратегія створення розвитку підсистеми організаційного аналізу та проектування. Стратегія створення / розвитку підсистеми стратегічного планування. Поняття „синергія”. Підходи до визначення синергетичного ефекту. Синергетичний підхід до функціональних стратегій.

## **Тема 11. Стратегічний контроль в процесі перетворень в організації**

Методи та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю організації в ринкових умовах ведення бізнесу. Методи оцінювання обраних організацією стратегій. Критерії та показники ефективності реалізації стратегії.

Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін в організації в процесі реалізації стратегії. Суть стратегічних перетворень та визначення їх рівня: стратегія, що триває; рутинні стратегічні зміни; обмежені зміни; радикальні стратегічні перетворення; зміна напрямку руху. Характеристика впливу різнорівневих стратегічних змін на організацію. Масштаби стратегічних перетворень та особливості їх здійснення.

Агенти змін, їх навички та основні завдання. Налагодження зворотного зв'язку в процесі стратегічного управління. Підготовка агентів змін середньої ланки. Шляхи подолання стереотипів, що загрожують змінам. Ментальні моделі агентів стратегічних змін.

### **2.4. Плани лекцій**

## **МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

### ***Змістовий модуль 1.1***

### ***Теоретичні основи стратегічного менеджменту***

## **Тема 1. Концепція розвитку стратегічного управління підприємством**

*1.1. Стратегічний менеджмент: сутність, еволюція, загальна характеристика.*

*1.2. Еволюція теорії стратегічного управління.*

*1.3. Етапи розвитку стратегічного управління.*

**Література:** основна [1-10]

## **Тема 2. Загальна характеристика стратегії**

*2.1. Бізнес стратегії: стратегії зростання та стратегії скорочення.*

*2.2. Класифікаційні ознаки стратегії.*

*2.3. Вплив вибору стратегії на ефективність підприємства.*

**Література:** основна [1-10]

### ***Змістовий модуль 1.2***

#### ***Стратегічний аналіз туристичного підприємства***

## **Тема 3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства**

*3.1. Аналіз зовнішнього середовища підприємства: SWOT-аналіз, PEST-аналіз.*

*3.2 Аналіз внутрішнього середовища підприємства.*

**Література:** основна [1-10]

## **Тема 4. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг**

*4.1. Поняття «стратегічний потенціал організації», його основні елементи та фактори впливу на формування і розвиток.*

*4.2. Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу організації.*

*4.3. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг організації.*

*4.4. Технології формування та розвитку конкурентних переваг організації.*

**Література:** основна [1-10]

## **МОДУЛЬ 2. ІНСТРУМЕНТАРІЙ, ФУНКЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ**

### ***Змістовий модуль 2.1***

#### ***Механізм формування та розвитку конкурентних переваг підприємства***

## **Тема 5. Аналіз конкурентоспроможності підприємств, що входять до однієї стратегічної групи. Конкурентоспроможність на національному та регіональному рівнях**

*5.1 Стратегічне управління національною економікою, стратегічні пріоритети.*

5.2. *Глобальна стратегія, її сутність та умови доцільності використання.*

5.3. *Багатонаціональна стратегія, її переваги та недоліки.*

5.4. *Відмінність багатонаціональної та глобальної стратегії.*

5.5. *Конкурентоспроможність регіонів.*

5.6. *Конкурентні переваги, стратегічні групи.*

**Література:** основна [1-10]

## **Тема 6. Матричні методи прийняття стратегічних рішень**

6.1. *Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ).*

6.2. *Матриця General Electric–McKinsey.*

6.3. *Модель портфельного аналізу – метод Shell–DPM.*

6.4. *Матриця „продукт – ринок” І. Ансофа.*

6.5. *Переваги і недоліки матричних методів.*

**Література:** основна [1-10]

## **Тема 7. Стратегії конкуренції та стратегічний менеджмент конкурентоспроможності організації**

7.1. *Сутність та класифікація стратегій конкурентної організації.*

7.2. *Поняття конкурентоспроможності організації та її товарів.*

7.3. *Різновиди конкурентоспроможності організації та принципи їх оцінювання.*

7.4. *Методи визначення конкурентоспроможності організації та її товарів.*

**Література:** основна [1-10]

### **Змістовий модуль 2.2**

#### **Генерування стратегій, умови їх реалізації та управління стратегічною позицією підприємства**

## **Тема 8. Алгоритм розробки стратегії підприємства**

8.1. *Правила формування місії та завдань.*

8.2. *Виявлення завдань підприємства.*

8.3. *Аналіз внутрішнього і зовнішнього оточення, конкурентного середовища.*

8.4. *Етапи реалізації стратегії.*

8.5. *Стратегічний контроль.*

**Література:** основна [1-10]

## **Тема 9. Корпоративні стратегії підприємства**

*9.1. Поняття корпоративної стратегії.*

*9.2. Диверсифіковані підприємства. Стратегія диверсифікації. Диверсифікований підхід до роботи на ринку продуктів.*

*9.3. Основні форми організаційних форм інтегрованих структур бізнесу.*

**Література:** основна [1-10]

## **Тема 10. Функціональні стратегії підприємства**

*10.1. Система функцій управління.*

*10.2. Маркетингова стратегія. Орієнтири маркетингової стратегії.*

*10.3. Стратегія НДДКР. Роль НДДКР в наукоємних галузях.*

*10.4. Стратегії створення нового виробництва.*

*10.5. Поняття „синергія”. Підходи до визначення синергетичного ефекту функціональних стратегій.*

**Література:** основна [1-10]

## **Тема 11. Стратегічний контроль в процесі перетворень в організації**

*11.1. Методи та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю організації в ринкових умовах ведення бізнесу.*

*11.2. Критерії та показники ефективності реалізації стратегії.*

*11.3. Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін в організації в процесі реалізації стратегії.*

*11.4. Шляхи подолання стереотипів, що загрожують змінам.*

**Література:** основна [1-10]

### **2.5. Плани практичних занять**

#### **Теми практичних занять**

За кожною з тем, включеної до курсу навчальної дисципліни, проводиться практичне заняття з метою як закріплення студентом теоретичних знань, одержаних на лекційних заняттях чи в результаті самостійного вивчення необхідного матеріалу, так і одержання практичних навиків.

Також заняття включає проведення попереднього контролю знань, вмінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв'язування завдань з їх обговоренням, розв'язування контрольних завдань, тестовий контроль, їх перевірка і оцінювання.

Під час проведення практичних занять організовується дискусія навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують реферати чи доповіді, а також обговорюються проблемні питання, на які мають бути знайдені відповіді

в результаті дискусії.

На практичних заняттях у студентів мають сформуватися вміння і навички виконання деяких видів економічної роботи, пов'язаної зі стратегічним менеджментом, та стратегічною діяльністю.

У ході проведення практичного заняття студенти самостійно або у групах (як малих, так і великих) вирішують запропоновані завдання різного рівня складності, виробничі ситуації чи ділові ігри. З метою виявлення рівня засвоєння матеріалу викладачем проводиться перевірка і обговорення роботи, яку виконували студенти, а також підведення підсумків з одержанням студентами відповідної оцінки в залежності від результатів виконаної роботи.

Слід зазначити, що проведення практичних занять вимагає попередньо підготовлений матеріал (тести, різні завдання тощо).

За кожне практичне заняття фіксуються оцінки, які враховуються при виставленні поточної модульної оцінки з даної навчальної дисципліни.

### **План проведення практичних занять**

## **МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

### *Змістовий модуль 1.1*

#### *Теоретичні основи стратегічного менеджменту*

### **Тема 1. Концепція розвитку стратегічного управління підприємством**

#### **Перелік основних завдань:**

1. Переваги стратегічно орієнтованих підприємств.
2. Визначення стратегії вітчизняних науковців, різниці в підходах до визначення стратегії.
3. Еволюція теорії стратегічного управління.
4. Оцінка існуючої стратегії та ідентифікація проблеми.
5. Базові вимоги щодо технології управління стратегічним процесом.
6. Розв'язання ситуаційних завдань.
7. Тестування.

**Література:** основна [1-10]

### **Тема 2. Загальна характеристика стратегії**

#### **Перелік основних завдань:**

1. Базові класифікаційні ознаки стратегії.
2. Класифікація стратегій за рівнем прийняття стратегічних рішень.
3. Класифікація стратегій за переважним типом управління на підприємстві.
4. Класифікація стратегій за походженням, логіки розвитку підприємства та реакції на зміни зовнішнього середовища.

5. Класифікація за переважним типом використаних ресурсів.
6. Розв'язання ситуаційних завдань.
7. Тестування.

**Література:** основна [1-10]

### ***Змістовий модуль 1.2***

#### ***Стратегічний аналіз туристичного підприємства***

#### **Тема 3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства**

##### **Перелік основних завдань:**

1. Розподіл характерних чинників зовнішнього середовища за рівнями впливу на діяльність підприємства.
2. Групи впливу чинників внутрішнього середовища.
3. Розв'язання ситуаційних завдань.
4. Тестування.

**Література:** основна [1-10]

#### **Тема 4. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг**

##### **Перелік основних завдань:**

1. Розриви між стратегічними цілями та стратегічним потенціалом організації.
2. Вплив змін у стратегічному потенціалі організації на розвиток та зміцнення її конкурентних переваг на ринку.
3. Розв'язання ситуаційних завдань.
4. Тестування.

**Література:** основна [1-10]

## **МОДУЛЬ 2. ІНСТРУМЕНТАРІЙ, ФУНКЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ**

### ***Змістовий модуль 2.1***

#### ***Механізм формування та розвитку конкурентних переваг підприємства***

#### **Тема 5. Аналіз конкурентоспроможності підприємств, що входять до однієї стратегічної групи. Конкурентоспроможність на національному та регіональному рівнях**

##### **Перелік основних завдань:**

1. Критерії оцінки конкурентоспроможності регіонів та фактори, що визначають конкурентоспроможність регіонів.

2. Складові оцінки конкурентоспроможності держав.
3. Глобальна стратегія, її сутність та умови доцільного використання.
4. Розв'язання ситуаційних завдань.
5. Тестування.

**Література:** основна [1-10]

## **Тема 6. Матричні методи прийняття стратегічних рішень**

### **Перелік основних завдань:**

1. Загальні принципи побудови матриць.
2. Основні етапи матричного аналізу.
3. Вибір корпоративної стратегії підприємства на основі застосування матричного підходу.
4. Переваги та недоліки матричних моделей.
5. Розв'язання ситуаційних завдань.
6. Тестування.

**Література:** основна [1-10]

## **Тема 7. Стратегії конкуренції та стратегічний менеджмент конкурентоспроможності організації**

### **Перелік основних завдань:**

1. Стратегії диференціації, економії на витратах, фокусування, першопрохідця, синергізму.
2. Побудова конкурентної карти ринку.
3. Розв'язання ситуаційних завдань.
4. Тестування.

**Література:** основна [1-10]

### ***Змістовий модуль 2.2***

### ***Генерування стратегій, умови їх реалізації та управління стратегічною позицією підприємства***

## **Тема 8. Алгоритм розробки стратегії підприємства**

### **Перелік основних завдань:**

1. Методи діагностики і стратегічного аналізу окремого бізнесу підприємства (бізнес-рівень) або вузькоспеціалізованої фірми.
2. Діагностика і стратегічний аналіз агрегованих і диверсифікованих фірм.
3. Взаємозв'язок прогнозованих результатів стратегії з завданнями.
4. Розв'язання ситуаційних завдань.

5. Тестування.

**Література:** основна [1-10]

## **Тема 9. Корпоративні стратегії підприємства**

### **Перелік основних завдань:**

1. Диверсифікований підхід до роботи на ринку продуктів.
2. Механізм антикризового управління.
3. Способи виникнення квазіінтегрованих об'єднань.
4. Розв'язання ситуаційних завдань.
5. Тестування.

**Література:** основна [1-10]

## **Тема 10. Функціональні стратегії підприємства**

### **Перелік основних завдань:**

1. Чинники, що враховуються при розробці функціональних стратегій.
2. Стратегії розвитку загального управління.
3. Синергетичний підхід до функціональних стратегій.
4. Розв'язання ситуаційних завдань.
5. Тестування.

**Література:** основна [1-10]

## **Тема 11. Стратегічний контроль в процесі перетворень в організації**

### **Перелік основних завдань:**

1. Суть стратегічних перетворень та визначення їх рівня: стратегія, що триває; рутинні стратегічні зміни; обмежені зміни; радикальні стратегічні перетворення; зміна напрямку руху.
2. Масштаби стратегічних перетворень та особливості їх здійснення.
3. Розв'язання ситуаційних завдань.
4. Тестування.

**Література:** основна [1-10]

### **2.6. Самостійна робота студентів**

Обов'язковим елементом успішного засвоєння навчального матеріалу дисципліни «Стратегічний менеджмент (в галузі)» є самостійна робота студентів з вітчизняною та зарубіжною спеціальною літературою з питань стратегічного маркетингу. Самостійна робота є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від нормованих навчальних занять, тобто лекційних та практичних занять (аудиторної роботи).

Основні види самостійної роботи, на які повинні звертати увагу студенти:



вивчення лекційного матеріалу;  
робота з законодавчими, нормативними матеріалами;  
робота з опрацювання та вивчення рекомендованої літератури;  
підготовка до практичних занять;  
підготовка до дискусій та інших пропонованих викладачем завдань;  
робота над індивідуальним науково-дослідним завданням;  
самоперевірка студентом власних знань за запитаннями для самодіагностики;  
підготовка до поточного, проміжного та підсумкового контролю.

### **Питання для самостійного опрацювання**

## **МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

### *Змістовий модуль 1.1*

### *Теоретичні основи стратегічного менеджменту*

## **Тема 1. Концепція розвитку стратегічного управління підприємством**

### **Перелік основних завдань:**

1. М. Портер та його вклад в розвиток теорії стратегічного управління.
2. Порівняльна характеристика довгострокового та стратегічного планування.
3. Становлення стратегічного управління у вітчизняній і зарубіжній науці і практиці.
4. Основні етапи розробки та реалізації стратегії.
5. Контроль реалізації стратегії.

**Література:** основна [1-10]

## **Тема 2. Загальна характеристика стратегії**

### **Перелік основних завдань:**

1. Базові положення для класифікації стратегії.
2. Альтернативні варіанти реалізації стратегії.
3. Часовий інтервал стратегічного планування.

**Література:** основна [1-10]

*Змістовий модуль 1.2*  
*Стратегічний аналіз туристичного підприємства*

**Тема 3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства**

**Перелік основних завдань:**

1. Групи чинників впливу зовнішнього середовища.
2. Роль керівництва в аналізі внутрішнього середовища.
3. Бенчмаркінг.
4. Поняття конкуренції в аналізі зовнішнього середовища.

**Література:** основна [1-10]

**Тема 4. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг**

**Перелік основних завдань:**

1. Ресурси та компетенції як носії конкурентних переваг організації.
2. Характеристика ключових компетенцій організації та методи їх ідентифікації.
3. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей).
4. Особливості управління стратегічним потенціалом організації різних сфер економічної діяльності.

**Література:** основна [1-10]

**МОДУЛЬ 2. ІНСТРУМЕНТАРІЙ, ФУНКЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ  
СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ**

*Змістовий модуль 2.1*

*Механізм формування та розвитку конкурентних переваг  
підприємства*

**Тема 5. Аналіз конкурентоспроможності підприємств, що входять до однієї стратегічної групи. Конкурентоспроможність на національному та регіональному рівнях**

**Перелік основних завдань:**

1. Національна економіка та причини неефективності її існування.
2. Процес планування розвитку економіки.
3. Функціональні стратегії розвитку регіонів.
4. Визначення загальних характеристик ринків і цільових груп споживачів, що не залежать від особливостей окремих країн.

**Література:** основна [1-10]

## **Тема 6. Матричні методи прийняття стратегічних рішень**

### **Перелік основних завдань:**

1. Переваги матриці БКГ. Критика матриці БКГ.
2. Класифікація матриць: від рівня стратегічного планування; від ступеня деталізації позиції; від об'єкта дослідження; від одержуваної інформації; від етапу стратегічного планування; від факторів, що формують матрицю; від стратегічної школи походження матриці і конфігураційного зображення та напрямків стратегічного дослідження.

**Література:** основна [1-10]

## **Тема 7. Стратегії конкуренції та стратегічний менеджмент конкурентоспроможності організації**

### **Перелік основних завдань:**

1. Різновиди конкуренції та типи конкурентів на ринку.
2. Особливості стратегічного менеджменту конкурентоспроможності організацій різних сфер економічної діяльності.

**Література:** основна [1-10]

### *Змістовий модуль 2.2*

### *Генерування стратегій, умови їх реалізації та управління стратегічною позицією підприємства*

## **Тема 8. Алгоритм розробки стратегії підприємства**

### **Перелік основних завдань:**

1. Формування місії. Формування завдань.
2. Функції та принципи стратегічного планування.
3. Аналіз конкурентної позиції.

**Література:** основна [1-10]

## **Тема 9. Корпоративні стратегії підприємства**

### **Перелік основних завдань:**

1. Алгоритм складання корпоративної стратегії.
2. Напрямки можливого зростання підприємства.
3. Основні форми організаційних форм інтегрованих структур бізнесу.

**Література:** основна [1-10]

## **Тема 10. Функціональні стратегії підприємства**

### **Перелік основних завдань:**

1. Синтез управління за функціями.
2. Вихідні дані для розробки стратегії загального управління.
3. Стратегія балансування «стратегічного набору» через інформаційну систему.
4. Підходи до визначення синергетичного ефекту.

**Література:** основна [1-10]

## **Тема 11. Стратегічний контроль в процесі перетворень в організації**

### **Перелік основних завдань:**

1. Методи оцінювання обраних організацією стратегій.
2. Характеристика впливу різнорівневих стратегічних змін на організацію.
3. Агенти змін, їх навички та основні завдання.
4. Ментальні моделі агентів стратегічних змін.

**Література:** основна [1-10]

### **Індивідуальне науково-дослідне завдання (контрольна робота)**

Індивідуальне науково-дослідне завдання (далі ІНДЗ) необхідне для систематизації, закріплення і розширення теоретичних і практичних знань з дисципліни «Стратегічний менеджмент (в галузі)». ІНДЗ дозволяє студентам опанувати необхідними практичними навичками при вирішенні конкретних практичних завдань, розвитку навичок самостійної роботи й оволодіння методикою ведення наукових досліджень, пов'язаних з темою ІНДЗ.

Метою виконання ІНДЗ є закріплення і поглиблення теоретичного матеріалу і практичних навичок з питань менеджменту та стратегічної діяльності в Україні.

При виконанні ІНДЗ студент повинен продемонструвати вміння у сфері науково-дослідної діяльності, вміння творчого й оригінального вирішення актуальних завдань.

ІНДЗ студенти виконують самостійно протягом вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент (в галузі)» з проведенням консультацій викладачем дисципліни відповідно до графіка навчального процесу.

ІНДЗ припускає зміст наступних елементів наукового дослідження:

практична значущість;

комплексний і системний підходи до вирішення поставленого завдання;

використання сучасних теоретичних методологій та наукові розробки

досліджень за даною темою;

застосування творчого підходу й відбиття власного бачення вирішення поставленого завдання.

**Практична значущість** полягає в обґрунтуванні реальності її результатів для потреб практики. Під реальністю розуміється робота, що за своїм змістом відповідає існуючим проблемам, результати якої можуть бути використані різними підприємствами в процесі стратегічного управління підприємством та, для вирішення існуючих проблем.

**Комплексний і системний підходи** використовується для розкриття теми й полягає у тому, що предмет дослідження підлягає багатобічному вивченню: теоретичні положення, практичні рішення й наробітки, аналіз, шляхи поліпшення й умови реалізації. При цьому необхідно дотримувати взаємозв'язку, послідовності й логічності викладу.

**Використання сучасних теоретичні методології і наукові розробки** досліджень за даною темою необхідно для проведення аналізу й обґрунтування засобів поліпшення ряду аспектів предмета й об'єкта дослідження. Для цього треба використати сучасні вітчизняні й закордонні результати досліджень.

Під час вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент (в галузі)» студенти виконують ІНДЗ у вигляді написання і захисту контрольної роботи.

ІНДЗ повинно містити наступні розділи:

**Титульний аркуш** містить:

назва вищого навчального закладу;

назва кафедри;

назва навчальної дисципліни;

номер академічної групи;

номер варіанта;

дату подачі ІНДЗ викладачеві на перевірку – день, місяць, рік;

інформацію про реєстрації роботи лаборантом кафедри (ауд. 706 н.) у журналі для реєстрації письмових робіт студентів, що підлягають обов'язковій здачі викладачам.

**Зміст.** Відбиває назву розділів (параграфів і т.п.) письмової роботи, які розкривають зміст ІНДЗ. Всі сторінки нумеруються (праворуч угорі). Винятком є титульний аркуш, тому нумерацію починають із цифри «2».

**Вступ.** Розкриває сутність, стан наукового завдання і її значення роботи. Тут же вказуються мету й завдання дослідження.

**Основна частина.** Розкриває наукове дослідження і відповідає обраній темі, вступу й висновкам ІНДЗ.

**Висновки.** У висновках указують результати, отримані при проведенні дослідження, пропозиції або рекомендації щодо вирішення поставленого завдання відповідно до результатів дослідження.

**Список літератури.** Джерела розміщують за абеткою прізвищ авторів або заголовків. Оформлення виконують в такому порядку:

нормативно-правові акти;

використана література (у т.ч. періодична);

література іноземними мовами;

Інтернет джерела з обов'язковою вказівкою, яка інформація утримується на цьому сайті (порталі). Не допускається вказівка пошукових сайтів.

**Додаток.** До додатків можуть входити різноманітні таблиці, ілюстрації, схеми, діаграми та ін. У разі їх наявності оформлення відбувається наступним чином: після списку літератури оформляють окрему сторінку з написом у центрі: „ДОДАТКИ”, номер якої є останнім, котрий ставиться до обсягу ІНДЗ. Нумерацію додатків виконують шляхом використання заголовних букв алфавіту (А, Б, В,...), які розміщують праворуч у верхньої частині аркуша.

**Вимоги до оформлення.** Обсяг роботи 20-30 друкованих сторінок шрифт Times New Roman, 14, полуторний інтервал; поля: 20 мм з усіх сторін. Або ІНДЗ оформляється згідно з «Методичними вказівкам щодо вимогах до оформлення рефератів, РГЗ, курсових, ІНДЗ, дипломних, магістерських робіт», розроблених і затверджених кафедрою.

### Варіанти для написання ІНДЗ

Тему ІНДЗ студент виконує згідно з варіантом за останньою цифрою залікової книжки. Відповідно до варіантом студент повинен проаналізувати стратегічний потенціал підприємства, вплив на нього факторів зовнішнього оточення, рівень його конкурентоспроможності, побудувати конкурентну карту ринку. Проаналізувати основних конкурентів, побудувати матрицю стратегій та зробити теоретичні висновки щодо в виборі стратегії.

У першому розділі завдання у параграфі 1.2 необхідно визначити зведену оцінку СПП, вихідні дані для якої брати з табл.5, користуючись при вибіру варіанту порядковим номером у журналі групи.

Таблиця 5 – Матриця оцінки СПП

Порядковою номер у журналі групи	Види ресурсів (j)													Число експерт
	Технічні	Технологічні	Просторові	ОСУ	Кадрові	Інформаційні	Фінансові	Інвестиційні	Інноваційні	НДКР	Екологічні	Торгові бренди	Маркетинг	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	8
2	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	9
3	+	+	+	+	+	+	+	+		+		+	+	10
4	+	+	+	+	+	+	+		+		+		+	11
5	+	+	+	+	+	+		+		+		+		12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
6	+	+		+		+		+		+		+	+	13
7	+	+	+		+		+		+		+		+	14
8	+	+	+	+		+		+		+		+		15
9	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	9
10	+	+	+	+	+	+	+		+		+	+	+	10
11	+	+	+	+	+	+		+		+		+	+	11
12	+	+	+	+	+		+		+		+		+	12
13	+		+		+		+		+		+	+	+	13
14	+	+		+		+		+		+		+	+	14
15	+	+	+		+		+		+		+		+	15
16	+	+	+	+	+	+		+		+	+	+	+	10
17	+	+	+	+	+		+		+		+	+	+	11
18	+	+	+	+		+		+		+		+	+	12
19		+		+		+		+		+	+	+	+	13
20	+		+		+		+		+		+	+	+	14
21	+	+		+		+		+		+		+	+	15
22	+	+	+	+		+		+		+	+	+	+	11
23	+	+	+		+		+		+		+	+	+	12
24	+	+		+		+		+	+	+		+		13
25	+		+		+		+		+	+	+		+	14
26		+		+		+		+		+	+	+	+	15
27	+		+		+		+		+	+	+	+	+	12
28	+		+		+		+		+	+	+	+		13
29		+		+		+		+		+	+	+	+	14
30	+		+		+		+		+		+	+	+	15

Примітка: знак «+» відмічає ресурс, який має враховуватись при визначенні зведеної оцінки СПП

У другому розділі завдання у параграфі 2.1 збудувати конкурентну карту ринку з використанням даних, наведених у табл.6, скоригованих на поправочний коефіцієнт  $1,_{-}$ , де дві цифри після коми є двома останніми цифрами залікової книжки.

Таблиця 6 – Вихідні показники для побудови конкурентної карти ринку

Підприємства		П-1	П-2	П-3	П-4	П-5
Обсяг товарів і послуг ( $Q$ ), тис. грн.	$t_n$	2463	1829	1169	1782	1564
	$t_{n+1}$	2630	1940	1700	1810	1730

Примітка: підприємство з індексом П-1 є сформованим умовним, з яким виконується порівняльний аналіз останніх умовних підприємств П-2, П-3, П-4, П-5 при побудові конкурентної карти ринку у кластері.

У параграфі 2.2 обґрунтувати вихід підприємства П-1 у СЗГ на основі розроблених заходів з урахуванням принципів диверсифікації виробництва та диференціації виробляємої продукції.

У третьому розділі ІНДЗ при оцінці рівня конкурентноздатності підприємств, входять у кластер, необхідно використати методи інтегральної оцінки з застосуванням таксономічного аналізу та метода „радару”. Для розрахунків використати дані, наведені у табл.7.

Таблиця 7 – Вихідні дані для оцінки рівня конкурентноздатності підприємств, що входять до кластеру

Підприємства	Показники, <i>n</i>					
	Обсяг робіт, тис. грн. <i>Q</i>	Собівартість робіт, тис.грн. <i>C</i>	Прибуток, тис.грн. <i>Pr</i>	Численість робітників підприємства, люд. <i>N</i>	Фондо-віддача, грн./грн. <i>f</i>	Коефіцієнт зворотності зворотніх фондів, разів <i>k<sub>o</sub></i>
П-1	2630	2327	303	251	1,82	6,96
П-2	1940	1842	98	327	0,95	8,24
П-3	1700	1321	379	119	1,14	4,87
П-4	1810	1654	156	149	1,27	5,17
П-5	1730	1318	412	170	1,64	4,02

## 2.7. Контрольні запитання для самодіагностики

### МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### Змістовий модуль 1.1

#### Теоретичні основи стратегічного менеджменту

### Тема 1. Концепція розвитку стратегічного управління підприємством

1. Розкрийте поняття „стратегія”.
2. Проаналізуйте історичний контекст розвитку концепції стратегічного управління і теорії стратегії.
3. Які передумови переходу від довгострокового до стратегічного планування підприємства?
4. Яку роль у стратегічному управлінні відіграє невизначеність та нестабільність середовища?
5. Що таке розвиток?
6. Обґрунтуйте дуалістичний взаємозв’язок основних понять стратегічного управління?
7. Чим пояснюється існування багатоваріантності дій підприємства?



8. Поясніть зміст поняття „еквіфінальність”.

## **Тема 2. Загальна характеристика стратегії**

1. Проаналізуйте основні гіпотези стратегічного управління за І. Ансоффом.
2. Поясніть причини необхідності класифікувати стратегії.
3. Назвіть відомі вам класифікації стратегій.
4. Що може виступати в якості критеріїв оцінки стратегії?
5. Наведіть приклади критеріїв оцінки стратегії з досвіду конкретних підприємств.

### *Змістовий модуль 1.2*

#### *Стратегічний аналіз туристичного підприємства*

## **Тема 3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства**

1. Які основні складові стратегічного аналізу?
2. Що ви розумієте під зовнішнім середовищем, що до нього відноситься?
3. Які основні принципи корпоративної стратегії?
4. Який взаємозв'язок між категоріями „маркетинг” і конкурентоспроможність?
5. Яка роль відводиться маркетингу в стратегічному менеджменті?
6. Що таке бенчмаркінг, яке його застосування?
7. Що ви розумієте під маркетинг-менеджментом.
8. Які основні принципи маркетинг-менеджменту?
9. Що таке стратегічний аналіз, в чому він полягає?
10. Які зовнішні й внутрішні фактори впливають на вибір стратегії зовнішньоекономічної діяльності?

## **Тема 4. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг**

1. Перелічіть основні елементи стратегічного потенціалу організації.
2. Охарактеризуйте фактори впливу на формування і розвиток стратегічного потенціалу організації.
3. Розкрийте сутність розриву між стратегічними цілями та стратегічним потенціалом організації.
4. Поясніть технологію формування та розвитку конкурентних переваг організації.
5. Чи можуть зміни у стратегічному потенціалі організації пливати на розвиток та зміцнення її конкурентних переваг на ринку?

## МОДУЛЬ 2. ІНСТРУМЕНТАРІЙ, ФУНКЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ

### *Змістовий модуль 2.1*

#### *Механізм формування та розвитку конкурентних переваг підприємства*

### **Тема 5. Аналіз конкурентоспроможності підприємств, що входять до однієї стратегічної групи. Конкурентоспроможність на національному та регіональному рівнях**

1. Які існують основні етапи вибору стратегії зовнішньоекономічної діяльності?
2. Визначить суть економічного глобалізму.
3. Наведіть поняття глобальної стратегії.
4. Чим стратегія глобалізму відрізняється від міжнародної стратегії?
5. Приведіть приклади глобальних стратегій підприємств.
6. Що змушує підприємства займатися розробкою глобальної стратегії?
7. З якими ризиками зіштовхуються глобальні підприємства в Україні?
8. Укажіть можливі напрямки реалізації глобальної стратегії.
9. У чому суть багатонаціональної конкуренції і багатонаціональної стратегії?
10. Які існують відмінності між багатонаціональною і глобальною стратегіями?

### **Тема 6. Матричні методи прийняття стратегічних рішень**

1. У чому полягає базова стратегія та які її основні етапи?
2. У чому полягають рекомендації матриці БКГ?
3. Що таке стратегічні зони господарювання, які їх характеристики?
4. Які етапи об'єднує в собі процес формування портфеля стратегічних альтернатив?
5. Як визначаються границі стратегічних зон господарювання, які параметри при цьому застосовуються?
6. Як співвідносяться стратегічні зони господарювання і стратегічний господарюючий центр?

### **Тема 7. Стратегії конкуренції та стратегічний менеджмент конкурентоспроможності організації**

1. У чому полягає сутність стратегій конкурентної організації?
2. Які існують різновиди конкуренції та типи конкурентів на ринку?
3. Перелічіть переваги та недоліки методів визначення

конкурентоспроможності організації та її товарів, зокрема параметричного; зваженого врахування показників; балів; рангів; різниць; еталону тощо.

4. Що таке конкурента карта ринку та яким чином можна її побудувати?

## *Змістовий модуль 2.2*

### *Генерування стратегій, умови їх реалізації та управління стратегічною позицією підприємства*

#### **Тема 8. Алгоритм розробки стратегії підприємства**

1. Що таке диверсифікація?
2. Наведіть приклади диверсифікованого підприємства.
3. Як формується загальна стратегія?
4. Як здійснюється стратегічний вибір?

#### **Тема 9. Корпоративні стратегії підприємства**

1. Які розділи включає процес планування розвитку економіки?
2. Що включає в себе процес розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності?

#### **Тема 10. Функціональні стратегії підприємства**

1. У чому полягає синергізм функціональних стратегій?
2. Охарактеризуйте взаємозв'язок і співвідношення продуктових, функціональних і ресурсних стратегій підприємства.

#### **Тема 11. Стратегічний контроль в процесі перетворень в організації**

1. Що являють собою зміни?
2. Що таке „стратегічні вікна”, та які причини їх виникнення?
3. Що необхідно для забезпечення стабільності стратегічної реакції?
4. Як протікає процес стратегічного планування?
5. Яка мета стратегічного планування?
6. Що є перевагами стратегічного планування?
7. Що таке стратегічний контроль, яка його головна мета?
8. Як можна контролювати процес реалізації стратегії?
9. Що входить в систему організації контролю?
10. Які важливі компоненти можна виділити в ході стратегічних змін?
11. На що впливає послідовність дій у процесі організації змін?
12. Дайте коротку характеристику методам проведення змін.

## **2.8. Індивідуально-консультативна робота**

Індивідуально-консультативна робота проводиться за графіком індивідуально-консультативної роботи у формі індивідуальних занять, консультацій, перевірки виконання індивідуальних завдань, перевірки та захисту завдань, які винесені на поточний контроль і т. д.

Індивідуально-консультативна робота з теоретичної частини проводиться у вигляді:

індивідуальних консультацій за схемою «запитання – відповідь стосовно проблемних чи дискусійних питань теоретичного матеріалу дисципліни»;

групових консультацій за схемою «розгляд типових прикладів, ситуацій, а також практики впровадження та використання нових методів та методик у практичній діяльності».

Індивідуально-консультативна робота з практичної частини дисципліни проводиться у вигляді:

індивідуальних консультацій, коли є потреба розглянути практичні завдання, які викликали складність чи запитання;

групових консультацій, коли є потреба розглянути практичні ситуації, рольові ігри, що потребують колективного обговорення.

Індивідуально-консультативна робота для комплексної оцінки засвоєння програмного матеріалу проводиться у вигляді:

індивідуального захисту виконаних робіт (самостійних та індивідуальних завдань).

## **2.9. Методики активізації процесу навчання**

При викладанні дисципліни «Стратегічний менеджмент (в галузі)» для активізації навчального процесу передбачено використання таких сучасних навчальних технологій як проблемні лекції, мін-лекції, робота в малих групах, ділові ігри, кейс-метод.

Основними відмінностями активних та інтерактивних методів навчання від традиційних вважаються не лише методика і техніка викладання, але і висока ефективність навчального процесу, яка проявляється через:

високу мотивацію студентів;

закріплення теоретичних знань на практиці;

підвищення самосвідомості студентів;

вироблення здатності ухвалювати самостійні рішення;

вироблення здібності до колективних рішень;

вироблення здібності до соціальної інтеграції;

придбання навичок вирішення конфліктів;

розвиток здібності до компромісів.

Розподіл форм та методів активізації процесу навчання навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент (в галузі)» представлено в табл. 8.

Таблиця 8 – Використання навчальних технологій для активізації процесу навчання

Тема	Практичне застосування навчальних технологій
1	2
Тема 1. Концепція розвитку стратегічного управління підприємством	Проблемна лекція з питання «Причини зростання значущості стратегічного менеджменту для організацій в ринкових умовах»
Тема 2. Загальна характеристика стратегії	Кейс-метод, проблемна ситуація «Альтернативні варіанти реалізації стратегії»; презентація результатів роботи в малих групах (практичне заняття)
Тема 3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	Міні-лекція, дискусія з питання «Роль керівництва в аналізі середовища підприємства»; презентація результатів роботи в малих групах
Тема 4. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг	Кейс-метод «Вплив змін у стратегічному потенціалі організації на розвиток та зміцнення її конкурентних переваг на ринку» (практичне заняття)
Тема 5. Аналіз конкурентоспроможності підприємств, що входять до однієї стратегічної групи. Конкурентоспроможність на національному та регіональному рівнях	Міні-лекція, дискусія з питання «Фактори, що визначають конкурентоспроможність регіонів»; презентація результатів роботи в малих групах
Тема 6. Матричні методи прийняття стратегічних рішень	Кейс-метод «Переваги та недоліки матричних методів» (практичне заняття)
Тема 7. Стратегії конкуренції та стратегічний менеджмент конкурентоспроможності організації	Проблемна лекція з питання «Методи визначення конкурентоспроможності організації та її товарів: переваги та недоліки»
Тема 8. Алгоритм розробки стратегії підприємства	Кейс-метод «Методи діагностики та аналізу підприємства» (практичне заняття)
Тема 9. Корпоративні стратегії підприємства	Міні-лекція, дискусія з питання «Основні форми організаційних інтегрованих структур бізнесу»; презентація результатів роботи в малих групах
Тема 10. Функціональні стратегії підприємства	Проблемна лекція з питання «Синергетичний підхід до функціональних стратегій підприємства»
Тема 11. Стратегічний контроль в процесі перетворень в організації	Проблемна лекція з питання «Критерії та показники ефективності реалізації стратегії»

**Проблемні лекції** спрямовані на розвиток логічного мислення студентів. Коло питань теми лекції обмежується кількома ключовими моментами і увага студентів має бути сконцентрована на матеріалі, що не знайшов відображення в підручниках. При проведенні проблемної лекції має бути розданий друкований матеріал і виділені головні висновки з питань, що розглядаються.

При викладанні лекційного матеріалу студентам пропонуються питання

для самостійного розмірковування. При цьому лектор ставить питання, які спонукають студента шукати вирішення проблемної ситуації. Така ситуація змушує студентів сконцентруватися і почати активно мислити в пошуках правильної відповіді.

На початку проведення проблемної лекції необхідно чітко сформулювати проблему, яку необхідно вирішити студентам. При викладанні лекційного матеріалу слід уникати прямої відповіді на поставлені питання, а висвітлювати матеріал таким чином, щоб отриману інформацію студент міг використати при вирішенні проблеми.

**Міні-лекції** передбачають викладення навчального матеріалу за короткий проміжок часу й характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доведень та узагальнень.

На початку проведення міні-лекції за обраними темами лектор акцентує увагу студентів на необхідності представити викладений лекційний матеріал у так званому структурно-логічному вигляді. На розгляд виносяться питання, які зафіксовані у плані лекцій, але викладаються вони стисло. Лекційне заняття, проведене у такий спосіб, пробуджує у студента активність та увагу на сприйняття матеріалу, а також спрямовує його на використання системного підходу при відтворенні інформації, яку він одержав від викладача.

Проблемні лекції та міні-лекції доцільно поєднувати з такою формою активізації навчального процесу, як робота в малих групах.

**Робота в малих групах** дає змогу структурувати лекційні або практичні заняття за формою та змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування досвіду соціального спілкування.

Після висвітлення проблеми (проблемна лекція) або стислого викладення матеріалу (міні-лекція) студентам пропонується об'єднатися у групи по 5-7 осіб та представити наприкінці заняття своє бачення та сприйняття матеріалу, тобто виступити перед аудиторією з результатами роботи групи.

**Дискусії** передбачають обмін думками та поглядами учасників щодо певної теми, 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.

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

## **2.10. Система контролю знань студентів**

Оцінювання знань, вмінь та навичок студентів включає ті види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент (в галузі)» передбачають лекційні, практичні заняття, самостійну роботу та виконання індивідуальних завдань.

Структура засобів контролю із дисципліни «Стратегічний менеджмент (в галузі)» наведена в табл. 9.

Таблиця 9 – Структура засобів контролю з навчальної дисципліни

Види та засоби контролю (тестування, контрольні роботи, індивідуальні завдання тощо)	Розподіл балів, %
1	2
<b>МОДУЛЬ I «Теоретико-методологічні засади стратегічного менеджменту»:</b>	
<b>1. Поточний контроль із змістових модулів:</b>	
<b>ЗМ 1.1. Теоретичні основи стратегічного менеджменту:</b>	<b>30</b>
<i>Тестування</i>	10
<i>Активність на лекційних заняттях</i>	10
<i>Активність на практичних заняттях</i>	10
<b>ЗМ 1.2. Стратегічний аналіз туристичного підприємства:</b>	<b>30</b>
<i>Тестування</i>	10
<i>Активність на лекційних заняттях</i>	10
<i>Активність на практичних заняттях</i>	10
<b>Всього із змістових модулів</b>	<b>60</b>
<b>2. Підсумковий контроль (залік)</b>	<b>40</b>
<b>Всього за Модулем I «Теоретико-методологічні засади стратегічного менеджменту»</b>	<b>100</b>
<b>МОДУЛЬ II «Інструментарій, функції та технології стратегічного менеджменту в туристичній індустрії»:</b>	
<b>1. Поточний контроль із змістових модулів:</b>	
<b>ЗМ 2.1. Механізм формування та розвитку конкурентних переваг підприємства:</b>	<b>30</b>
<i>Тестування</i>	10
<i>Активність на лекційних заняттях</i>	10
<i>Активність на практичних заняттях</i>	5
<i>Виконання РГЗ</i>	5
<b>ЗМ 2.2. Генерування стратегій, умови їх реалізації та управління стратегічною позицією підприємства:</b>	<b>30</b>
<i>Тестування</i>	10
<i>Активність на лекційних заняттях</i>	10
<i>Активність на практичних заняттях</i>	5
<i>Виконання РГЗ</i>	5
<b>Всього із змістових модулів</b>	<b>60</b>
<b>2. Підсумковий контроль (екзамен)</b>	<b>40</b>
<b>Всього за Модулем II «Інструментарій, функції та технології стратегічного менеджменту в туристичній індустрії»</b>	<b>100</b>

Перевірка та оцінювання знань студентів проводиться в наступних формах:

- оцінювання роботи і знань студентів під час практичних занять;
- оцінювання роботи і знань студентів під час лекційних занять;
- оцінювання виконання індивідуального науково-дослідного завдання;
- презентація результатів науково-дослідної роботи;

складання контролю знань за змістовими модулями;  
складання заліку;  
складання екзамену.

*Оцінювання* знань студентів здійснюється під час проведення практичних та лекційних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Об'єктами поточного контролю є: активність та результативність роботи студента протягом семестру над вивченням програмного матеріалу дисципліни; відвідування занять; виконання індивідуального науково-дослідного завдання; складання контролю із змістових модулів.

Контроль систематичного виконання самостійної роботи та активності на практичних та лекційних заняттях проводиться за такими критеріями: розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються; ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни; ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються; уміння поєднувати теорію з практикою при розгляді практичних ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків при виконанні індивідуальних завдань, та завдань, винесених на розгляд в аудиторії; логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

При оцінюванні практичних та лекційних занять увага приділяється також їх якості та самостійності, своєчасності здачі виконаних завдань викладачу (згідно з графіком навчального процесу). Якщо якась із вимог не буде виконана, то оцінка буде знижена.

*Поточний контроль* рівня знань передбачає виявлення опанування студентом лекційного матеріалу та вміння застосування його для вирішення практичної ситуації і проводиться у вигляді тестування. При цьому тестове завдання може містити як запитання, що стосуються суто теоретичного матеріалу, так і запитання, спрямовані на вирішення невеличкого практичного завдання. Поточне тестування з кожного змістового модуля складається з 20 тестів. Одна правильна відповідь на кожен з тестів дорівнює 0,25 бала. Тестове завдання містить запитання одиничного і множинного вибору різного рівня складності. Тести можуть бути застосовані як з метою контролю, так і для закріплення теоретичних знань і практичних навичок. Тести для поточного і проміжного контролю обираються із загального переліку тестів за відповідними темами.

***Підсумковий контроль як*** за Модулем I – у формі заліку, за Модулем II - у формі екзамену.

До складання заліку та екзамену допускають студентів, що мають задовільну кількість балів із основних навчальних елементів змістових модулів та інших завдань передбачених програмою дисципліни, але не менше, ніж 31 бал.

Залік та екзамен здійснюється за заліковими білетами, які містять 80 тестових завдань і дають можливість здійснити оцінювання знань студента за



дисципліною «Стратегічний менеджмент (в галузі)». Одна правильна відповідь за тестове завдання дорівнює 0,5 бала. Таким чином, всього за екзамен можна одержати 40 балів.

**Підсумкова оцінка з модулю I та II навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент (в галузі)»** визначається як загальна оцінка, яка враховує оцінки з кожного виду контролю (оцінки поточного контролю за роботу протягом семестру та оцінка за результатами підсумкового заліку, екзамену).

У відповідності до набраних студентом балів за модулем оцінка знання матеріалу проводиться за 4-бальною системою та перераховується в систему оцінювання за шкалою ECTS згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів (табл. 10).

Таблиця 10 – Шкала перерахунку оцінок результатів навчання в різних системах оцінювання

<b>Система оцінювання</b>	<b>Шкала оцінювання</b>			
Внутрішній вузівський рейтинг, %	<b>100-91</b>	<b>90-71</b>	<b>70-51</b>	<b>50-0</b>
Національна 4-бальна і в системі ECTS	<b>5</b> <i>відмінно</i> <b>A</b>	<b>4</b> <i>добре</i> <b>B, C</b>	<b>3</b> <i>задовільно</i> <b>D, E</b>	<b>2</b> <i>незадовільно</i> <b>FX, F</b>

## 2.11. Рекомендована література

### 2.11.1. Основна

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
2. Иванов Ю. Б., Тищенко А.Н., Дробитько Н.А. Абрамова О.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: Научн. изд. – Х.: Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.
3. Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник / І.А. Ігнатієва. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
4. Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс.- СПб.: Питер, 2001.-684с.
5. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ЕксОб, 2002. – 560 с.
6. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г.В. Осовська, О.Л. Іщук, І.В. Жалінська. – К.: Кондор, 2003. – 194 с.
7. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства. - Х.: Вид. ХДЕУ, 2002.- 640 с.

8. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. - М.: Международные отношения, 1993. – 806с.

9. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Поколодна, Н.Б. Петрова; ред.Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 289 с.

10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

### 2.11.2. Додаткова

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питерком, 1999. - 416с.

2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2009. – 581 с.

3. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.

4. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика.- СПб.: Питер, 1999.- 560 с.

5. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.-288с.

6. Кемпбелл Э, Лачс К.С. Стратегический синергизм. – СПб.: Питер , 2004. - 416с.

7. Корецький М. Х., Дегтяр А. О., Дацій О. І. Стратегічне управління. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.

8. Кэмпбел Д., Стонхаус Д., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. – М.: ООО «Изд. проспект», 2003. – 336 с.

9. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М. – Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. – 288 с.

10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.-702с.

11. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. -К.: Основи, 1998.-392с.

12. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. – М.: Изд. дом „Вильямс”, 2001. – 495 с.

13. Райан Б. Стратегический учет для руководителя: Пер. с англ. / Под ред. В. А. Микрюкова. – М.: Аудит, изд. об-ние „ЮНИТИ”, 1998. – 616 с.

14. Рейдед Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли. – М.: Стандарты и качество, 2007. – 248 с.

15. Семенов А.К. Стратегический менеджмент: Практикум. – М.: Изд.-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2003. – 151 с.

16. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации. – М.:Инфра, 2001. – 568 с.

17. Томпсон. А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.-576 с.

18. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса :экономика, маркетинг, менеджмент.- М.: Изд. - книготорг. центр «Маркетинг», 2002.- 892с.

19. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. - М.: «ИНФРА-М», 2000.-312 с.

20. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебн. пособ. - М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез»,1997.-304с.

## НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Програма та робоча програма навчальної дисципліни

**«Стратегічний менеджмент (в галузі)»**

(для студентів 5 курсу денної форми навчання

освітньо-кваліфікаційного рівня магістр

спеціальності 8.14010301 – «Туризмознавство»)

Укладачі: **ОБОЛЕНЦЕВА** Лариса Володимирівна,

**ПЕТРОВА** Надія Борисівна

В авторській редакції

Комп'ютерне верстання: *І. О. Храпко*

План 2012, поз. 369 Р

---

Підп. до друку 02.07.2012 р.

Друк на ризографі

Тираж 10 пр.

Формат 60x84/16

Ум. друк. арк. 2,5

Зам. № 8848

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,

вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: [rektorat@ksame.kharkov.ua](mailto:rektorat@ksame.kharkov.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4064 від 12.05.2011 р.