

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Кафедра туристичного бізнесу та країнознавства

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Проректор з науково-педагогічної роботи
к.х.н., доц. Пантелеймонов А.В.

“ _____ ” _____ 20__ р.

КОМПЛЕКС НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

з дисципліни

Стратегічний маркетинг та менеджмент

(назва навчальної дисципліни)

Рівень вищої освіти **другий (магістерський)**

Галузь знань 024 «Сфера обслуговування»

Спеціальність : **242 «Туризм»**

Освітня програма **«Туризм»**

Вид дисципліни **за вибором**

Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу

Укладач к.е.н., доцент Данько Н. І.

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Кафедра туристичного бізнесу та країнознавства

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Проректор з науково-педагогічної роботи
к.х.н., доц. Пантелеймонов А.В.

“ _____ ” _____ 20__ р.

Робоча програма навчальної дисципліни

Стратегічний маркетинг та менеджмент
(назва навчальної дисципліни)

Рівень вищої освіти **другий (магістерський)**

Галузь знань 024 «Сфера обслуговування»

Спеціальність : **242 «Туризм»**

Освітня програма **«Туризм»**

Вид дисципліни **за вибором**

Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу

2018/ 2019 навчальний рік

Програму рекомендовано до затвердження Вченою радою факультету міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу

“ 28 ” серпня 2018 року, протокол № 1

РОЗРОБНИКИ ПРОГРАМИ:

к.е.н., доц., доцент кафедри міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи
Данько Н.І.

Програму схвалено на засіданні кафедри туристичного бізнесу та країнознавства

Протокол № 1 від “ 28 ” серпня 2018 року

Завідувач кафедри туристичного бізнесу _____ Парфіненко А. Ю.
(прізвище та ініціали) (підпис)

Програму погоджено методичною комісією міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу

Протокол № 1 від “ 28 ” серпня 2018 року

Голова методичної комісії факультету міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу _____ Григорова-Беренда Л. І.
(прізвище та ініціали) (підпис)

ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «Стратегічний маркетинг та менеджмент» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки **магістра за спеціальністю 242 «Туризм»**.

Предметом вивчення дисципліни «Стратегічний маркетинг та менеджмент» є довгосторокові стратегії туристичних підприємств у маркетингу та менеджменті, економічні відносини в умовах ринку та спрямування виробничо-господарської діяльності підприємств туристичної галузі на вивчення та задоволення потреб споживачів.

Програма навчальної дисципліни складається з таких розділів:

1. Теоретичні основи стратегічного менеджменту та маркетингу.
2. Розробка та реалізація стратегічних рішень.
3. Стратегія туристичної організації та її маркетинговий компонент

1. Мета та завдання навчальної дисципліни

1.1. Метою вивчення дисципліни «Стратегічний маркетинг та менеджмент» є оволодіння теоретичними знаннями з питань стратегічного маркетингу та менеджменту, методиками та інструментарієм розроблення стратегій розвитку і діяльності організацій, вивчення стратегічної ролі маркетингу та набуття практичних вмінь і навичок використання стратегічного управління в діяльності організацій.

1.2. Основними завданнями вивчення дисципліни «Стратегічний маркетинг та менеджмент» є:

- ознайомити майбутніх фахівців з термінологією, понятійним апаратом стратегічного маркетингу і менеджменту, забезпечити його засвоєння студентами;
 - озброїти студентів системою знань у сфері теоретичних, методичних, інформаційних основ стратегічного менеджменту та маркетингу; стратегічних досліджень; потреб та попиту; сегментації ринку і типології споживачів; товару, ціни, розповсюдження, комунікацій як елементів комплексу маркетингу;
 - забезпечити засвоєння студентами методичного інструментарію стратегічного менеджменту та маркетингу, оволодіння навичками творчого критичного підходу до оцінки викладених у спеціальній методичній літературі точок зору щодо стратегічного менеджменту та маркетингу, діючого механізму реалізації стратегічного управління на підприємствах туристичної галузі та розроблення обґрунтованих пропозицій щодо його удосконалення;
 - сформувати у студентів чітке уявлення про стратегічний менеджмент та маркетинг як про концепцію внутрішньофірмового управління та цілісної системи організації підприємницької діяльності, спрямованої на вирішення завдань підприємств туристичної галузі щодо організації виробництва і пропонування на ринку послуг, які якнайкраще задовольняють потреби активних і потенційних покупців;
 - забезпечити вироблення вмінь та навичок впровадження і використання стратегічного менеджменту та маркетингу в практиці діяльності підприємств на ринках туристичної індустрії;
 - навчити конкретним прийомам поведінки та розробки стратегій в умовах динамічного зовнішнього середовища;
 - забезпечити зацікавленість студентів в активній навчальній та науково-дослідній роботі.
- Згідно з вимогами освітньо-професійної (освітньо-наукової) програми студенти повинні досягти таких результатів навчання:

Знати:

- Суть і особливості стратегічного менеджменту;
- Еволюцію стратегічного управління;
- Зміст процесів і технологію стратегічного управління;
- Принципи і функції стратегічного управління;

- Суть і класифікацію стратегій діяльності;
- Процес стратегічного планування;
- Процедуру формування стратегічних цілей;
- Генерування стратегічних альтернатив;
- Визначення стратегічної позиції організації;
- Управління стратегічними змінами в галузі туризму

Уміти:

- Оцінити зовнішнє середовище організації;
- Визначити стратегічний потенціал організації;
- Організувати процес стратегічного планування;
- Визначити стратегічні цілі і сформувати місію організації;
- Розробити стратегію;
- Сформувати стратегічний план;
- Здійснити стратегічну сегментацію;
- Оцінити діючу стратегію;
- Визначити конкурентний статус організації;
- Оцінити стратегічну позицію;
- Скласти програму стратегічних змін.

мати навички:

- аналізу складових маркетингового середовища підприємств туристичної галузі;
- складання анкет щодо проведення опитування споживачів послуг підприємства;
- дослідження поведінки споживачів;
- проведення сегментування ринку;
- аналізу цілей підприємства і побудови «дерева цілей»;
- дослідження структури товарного асортименту підприємства;
- аналізу рівнів каналів розподілу підприємства.

1.3. Кількість кредитів: 4

1.4. Загальна кількість годин: 120

1.5. Характеристика навчальної дисципліни	
За вибором	
Денна форма навчання	Заочна (дистанційна) форма навчання
Рік підготовки	
5-й	5-й
Семестр	
10-й	10-й
Лекції	
16 год.	10 год.
Практичні, семінарські заняття	
14 год.	-
Самостійна робота	
90 год.	110 год.
Індивідуальні завдання	
10 год.	

1.6. Заплановані результати навчання

Згідно з вимогами освітньо-професійної (освітньо-наукової) програми студенти повинні досягти таких результатів навчання: отримати комплекс компетенцій, що дозволять:

- кваліфіковано і продуктивно проводити при виконанні своїх професійних обов’язків комплексні стратегічні дослідження,
- діагностувати стан зовнішнього середовища туристичних підприємств і організації та тенденції розвитку ринку туристичних послуг,
- аналізувати і розробляти оптимальний стратегічний план туристичного підприємства з метою задоволення потреб клієнтів більш ефективним способом, ніж конкуренти.

2. Тематичний план навчальної дисципліни

Розділ 1. Теоретичні аспекти стратегічного менеджменту та маркетингу

Тема 1. Основи стратегічного менеджменту в туризмі

Концепція стратегічного управління. Система стратегічного управління та передумови її формування. Основні складові системи стратегічного управління. Процес стратегічного управління. Характеристика етапів процесу стратегічного управління. Еволюція стратегічного управління. Школи стратегічного управління.

Тема 2. Організація як об'єкт стратегічного управління.

Організація як система. Історія і профіль організацій. Власні цінності. Організаційна структура. Стратегічне бачення. Місія, цілі та політика організації. Цілі стратегічного управління. Варіанти цілеполагання. Дерево цілей.

Тема 3. Аналіз та діагностика зовнішнього середовища

Методи аналізу зовнішнього середовища. SWOT-аналіз. Інтегральні та портфельні методи аналізу та вибір стратегічних рішень. SWOT – аналіз: мета, алгоритм, результат. Баланс висновків. Стратегічні альтернативи. Суть стратегій. Ієрархія стратегій. Основні типи стратегій. Оцінка стратегій фірми за методом SPASE. Визначення впливу стратегій на прибуток (PIMS). PEST-аналіз мікросередовища підприємства. Аналіз загальної ситуації в туристичній галузі. Аналіз конкуренції в галузі: модель п'яти сил М. Портера. Конкурентний профіль. Карта стратегічних груп. Техніка сценаріїв. Шанси і загрози в оточенні організації. Нестабільність зовнішнього середовища і види стратегічного управління. Шкала Ансоффа. Аналіз конкуренції в галузі: модель двигаючих сил. Фактори успіху.

Тема 4. Основи теорії конкурентних переваг.

Поняття конкурентної переваги та її оцінка. Детермінанти національного ромба. Життєвий цикл конкурентної переваги. Конкурентний статус фірми та його оцінка. Взаємозв'язок конкурентного статусу та конкурентної переваги організацій

Розділ 2. Розробка та реалізація стратегічних рішень

Тема 5. Аналіз і вибір стратегічних позицій.

Стратегічна сегментація. Стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття і характеристика. Параметри стратегічної сегментації. Визначення позиції фірми в конкуренції. Метод БКГ. Оцінка привабливості СЗГ. Використання матриці Мак Кінзі та межі її застосування. Обґрунтування вибору стратегії за допомогою моделі ADL. Матриця Гофера. Управління стратегічним набором. Балансування набору СЗГ з різним життєвим циклом. Балансування позицій фірми в різних фазах життєвого циклу. Матриця балансу життєвого циклу. Стратегічна гнучкість. Синергізм та його оцінка. Управління набором при множинних орієнтирах.

Тема 6. Управління на основі гнучких експертних рішень.

Управління шляхом ранжування стратегічних задач. Оцінка наслідків вирішення стратегічних задач. Матриця “Єврокіп”. Управління за слабкими сигналами. Сильні та слабкі сигнали. Виявлення слабких сигналів. Динаміка реагування. Управління в умовах стратегічних несподіванок.

Тема 7. Реалізація стратегічних рішень

Організаційне забезпечення стратегічного управління. Створення адекватної організаційної структури (структура-стратегія-мета). Формування організаційної культури. Управління стратегічними змінами. Опір стратегічним змінам та його подолання. Ефективність стратегічних змін. Стратегічний контролінг.

Розділ 3. Стратегія туристичної організації та її маркетинговий компонент

Тема 8. Визначення товарних стратегій підприємства.

Характеристика товарних стратегій підприємства. Стратегія інновації товару. Стратегія диференціації товару. Стратегія диверсифікації товару. Стратегія варіації (модифікації) товару. Стратегія елімінації товару.

Вибір марочної стратегії. Розширення товарної лінії. Розширення меж використання марки. Комбінування торгових марок.

Сутність брендингу як процесу комплексного управління. Умови успішності бренду. Процес формування бренду.

Тема 9. Маркетингові конкурентні стратегії.

Сутність конкурентних стратегій, їх класифікація. Маркетингові конкурентні стратегії за А. Літлом. Лідируюча (домінуюча), сильна, сприятлива, задовільна позиції.

Конкурентні стратегії М. Портера. Стратегія лідерства за витратами. Стратегія диференціації. Стратегія концентрації.

Стратегії конкурентної боротьби Ф. Котлера. Ринкові лідери, челенджери, послідовники, нішери.

3. Структура навчальної дисципліни

Назви розділів і тем	Кількість годин									
	Денна форма					Заочна форма				
	Усього	у тому числі				Усього	у тому числі			
		л	п	інд	ср		л	п	інд	ср
Розділ 1. Теоретичні аспекти стратегічного менеджменту та маркетингу										
Тема 1. Основи стратегічного менеджменту в туризмі	13	1	1	-	11	13	1	-	-	12
Тема 2. Організація як об'єкт стратегічного управління	13	1	1	-	11	13	1	-	-	12
Тема 3. Аналіз та діагностика зовнішнього середовища	13	2	1		10	13	1	-	-	12
Тема 4. Основи теорії конкуретних переваг	14	2	1		11	14	1	-	-	13
Разом за розділом 1	53	6	4		43	53	2			49
Розділ 2. Розробка та реалізація стратегічних рішень										
Тема 5. Аналіз і вибір стратегічних позицій	13	2	2	-	9	13	2	-	-	11
Тема 6. Управління на основі гнучких експертних рішень	13	2	2		9	13	2	-	-	11
Тема 7. Реалізація стратегічних рішень	14	2	2	-	10	14	-	-	-	14
Разом за розділом 2	40	6	6		28	40	4	-	-	36
Розділ 3. Стратегія туристичної організації та її маркетинговий компонент										
Тема 8. Визначення товарних стратегій підприємства	13	2	2	-	9	13	1	-	-	12
Тема 9. Маркетингові конкурентні стратегії	14	2	2		10	14	1	-	-	13
Всього за розділом 3	27	4	4		19	27	2	-	-	25
Всього годин	120	16	14		90	120	10	-	-	110

4. Теми семінарських (практичних, лабораторних) занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Основи стратегічного менеджменту в туризмі 1. Концепція стратегічного управління. 2. Система стратегічного управління та передумови її формування. 3. Основні складові системи стратегічного управління. 4. Процес стратегічного управління. 5. Характеристика етапів процесу стратегічного управління. 6. Еволюція стратегічного управління. Школи стратегічного управління	1
2.	Організація як об'єкт стратегічного управління. 1. Організація як система. 2. Історія і профіль організацій. Власні цінності. 3. Організаційна структура. 4. Стратегічне бачення. 5. Місія, цілі та політика організації. 6. Цілі стратегічного управління. 7. Варіанти цілеполагання. Дерево цілей.	1
3.	Аналіз та діагностика зовнішнього середовища 1. Методи аналізу зовнішнього середовища. 2. SWOT- аналіз. Інтегральні та портфельні методи аналізу та вибір стратегічних рішень. 3. Стратегічні альтернативи. 4. Суть стратегій. Ієрархія стратегій. Основні типи стратегій. 5. Оцінка стратегій фірми за методом SPASE. 6. Визначення впливу стратегій на прибуток (PIMS). 7. PEST-аналіз мікросередовища підприємства. 8. Аналіз конкуренції в галузі: модель п'яти сил М. Портера. Конкурентний профіль. 9. Карта стратегічних груп. Техніка сценаріїв. Шанси і загрози в оточенні організації.	1
4.	Основи теорії конкурентних переваг. 1. Поняття конкурентної переваги та її оцінка. 2. Детермінанти національного ромба. 3. Життєвий цикл конкурентної переваги. 4. Конкурентний статус фірми та його оцінка. 5. Взаємозв'язок конкурентного статусу та конкурентної переваги організацій	1
5.	Аналіз і вибір стратегічних позицій. 1. Стратегічна сегментація. 2. Стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття і характеристика. 3. Параметри стратегічної сегментації. 4. Визначення позиції фірми в конкуренції. Метод БКГ. Оцінка привабливості СЗГ. 5. Використання матриці Мак Кінзі та межі її застосування. 6. Управління стратегічним набором. Балансування набору СЗГ з різним життєвим циклом. 7. Балансування позицій фірми в різних фазах життєвого циклу. Матриця балансу життєвого циклу. 8. Стратегічна гнучкість. 9. Синергізм та його оцінка.	2

	10. Управління набором при множинних орієнтирах.	
6.	Управління на основі гнучких експертних рішень. 1. Управління шляхом ранжування стратегічних задач. 2. Оцінка наслідків вирішення стратегічних задач. 3. Матриця “Єврокіп”. 4. Управління за слабкими сигналами. 5. Динаміка реагування. Управління в умовах стратегічних несподіванок.	2
7.	Реалізація стратегічних рішень 1. Організаційне забезпечення стратегічного управління. 2. Створення адекватної організаційної структури (структура-стратегія-мета). 3. Формування організаційної культури. 4. Управління стратегічними змінами. 5. Опір стратегічним змінам та його подолання. 6. Ефективність стратегічних змін. Стратегічний контролінг	2
8.	Визначення товарних стратегій підприємства. 1. Характеристика товарних стратегій підприємства. 2. Стратегія інновації товару. 3. Стратегія диференціації товару. 4. Стратегія диверсифікації товару. 5. Стратегія варіації (модифікації) товару. 6. Стратегія елімінації товару. 7. Вибір марочної стратегії. 8. Сутність брендингу як процесу комплексного управління.	2
9.	Маркетингові конкурентні стратегії. 1. Сутність конкурентних стратегій, їх класифікація. 2. Маркетингові конкурентні стратегії за А. Літлом. 3. Лідируюча (домінуюча), сильна, сприятлива, задовільна позиції. 4. Конкурентні стратегії М. Портера. 5. Стратегія лідерства за витратами. 6. Стратегія диференціації. 7. Стратегія концентрації. 8. Стратегії конкурентної боротьби Ф. Котлера. 9. Ринкові лідери, членджери, послідовники, нішери.	2
	Разом	14

5. Завдання для самостійної роботи

№ з/п	Види, зміст самостійної роботи	Кількість годин
1.	Основи стратегічного менеджменту в туризмі 6. Концепція стратегічного управління. 7. Система стратегічного управління та передумови її формування. 8. Основні складові системи стратегічного управління. 9. Процес стратегічного управління. 10. Характеристика етапів процесу стратегічного управління. 11. Еволюція стратегічного управління. Школи стратегічного управління	11
2.	Організація як об’єкт стратегічного управління.	11

	1. Організація як система. 2. Історія і профіль організацій. Власні цінності. 3. Організаційна структура. 4. Стратегічне бачення. 5. Місія, цілі та політика організації. 6. Цілі стратегічного управління. 7. Варіанти цілеполагання. Дерево цілей.	
3.	Аналіз та діагностика зовнішнього середовища 1. Методи аналізу зовнішнього середовища. 2. SWOT- аналіз. Інтегральні та портфельні методи аналізу та вибір стратегічних рішень. 3. Стратегічні альтернативи. 4. Суть стратегій. Ієрархія стратегій. Основні типи стратегій. 5. Оцінка стратегій фірми за методом SPASE. 6. Визначення впливу стратегій на прибуток (PIMS). 7. PEST-аналіз мікросередовища підприємства. 8. Аналіз конкуренції в галузі: модель п'яти сил М. Портера. Конкурентний профіль. 9. Карта стратегічних груп. Техніка сценаріїв. Шанси і загрози в оточенні організації.	10
4.	Основи теорії конкурентних переваг. 1. Поняття конкурентної переваги та її оцінка. 2. Детермінанти національного ромба. 3. Життєвий цикл конкурентної переваги. 4. Конкурентний статус фірми та його оцінка. 5. Взаємозв'язок конкурентного статусу та конкурентної переваги організацій	11
5.	Аналіз і вибір стратегічних позицій. 1. Стратегічна сегментація. 2. Стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття і характеристика. 3. Параметри стратегічної сегментації. 4. Визначення позиції фірми в конкуренції. Метод БКГ. Оцінка привабливості СЗГ. 5. Використання матриці Мак Кінзі та межі її застосування. 6. Управління стратегічним набором. Балансування набору СЗГ з різним життєвим циклом. 7. Балансування позицій фірми в різних фазах життєвого циклу. Матриця балансу життєвого циклу. 8. Стратегічна гнучкість. 9. Синергізм та його оцінка. 10. Управління набором при множинних орієнтирах.	9
6.	Управління на основі гнучких експертних рішень. 1. Управління шляхом ранжування стратегічних задач. 2. Оцінка наслідків вирішення стратегічних задач. 3. Матриця "Єврокіп". 4. Управління за слабкими сигналами. 5. Динаміка реагування. Управління в умовах стратегічних несподіванок.	9
7.	Реалізація стратегічних рішень 1. Організаційне забезпечення стратегічного управління. 2. Створення адекватної організаційної структури (структура-	10

	стратегія-мета). 3. Формування організаційної культури. 4. Управління стратегічними змінами. 5. Опір стратегічним змінам та його подолання. 6. Ефективність стратегічних змін. Стратегічний контролінг	
8.	Визначення товарних стратегій підприємства. 1. Характеристика товарних стратегій підприємства. 2. Стратегія інновації товару. 3. Стратегія диференціації товару. 4. Стратегія диверсифікації товару. 5. Стратегія варіації (модифікації) товару. 6. Стратегія елімінації товару. 7. Вибір марочної стратегії. 8. Сутність брендингу як процесу комплексного управління.	9
9.	Маркетингові конкурентні стратегії. 1. Сутність конкурентних стратегій, їх класифікація. 2. Маркетингові конкурентні стратегії за А. Літлом. 3. Лідируюча (домінуюча), сильна, сприятлива, задовільна позиції. 4. Конкурентні стратегії М. Портера. 5. Стратегія лідерства за витратами. 6. Стратегія диференціації. 7. Стратегія концентрації. 8. Стратегії конкурентної боротьби Ф. Котлера. 9. Ринкові лідери, челенджери, послідовники, нішери.	10
	Разом	90

6. Індивідуальні завдання

Індивідуальне навчально-дослідне завдання студента є видом позааудиторної самостійної роботи студента навчального чи навчально-дослідницького характеру, яке виконується в процесі вивчення програмного матеріалу навчального курсу і завершується разом із складанням підсумкового іспиту чи заліку із даної навчальної дисципліни. Метою такого виду роботи виступає самостійне вивчення частини програмного матеріалу, систематизація, поглиблення, узагальнення, закріплення та практичне застосування знань студента з навчального курсу та розвиток навичок самостійної роботи.

Індивідуальні завдання з дисципліни сприяють більш поглибленому вивченню студентом теоретичного матеріалу, формуванню вмінь використання знань для вирішення відповідних практичних завдань.

Для покращення підготовки майбутнього спеціаліста, поглиблення запропонованого під час лекцій матеріалу застосовуються такі види індивідуальних завдань як реферати, аналітичні огляди тощо.

Контрольна робота є складовою навчального процесу, активною формою самостійної роботи студентів, і являє собою закінчене дослідження певного напрямку. Кожен з студентів отримує індивідуальне завдання, що сприяє:

- поглибленому вивченню теоретичного матеріалу;
- формуванню вмінь використання методів аналізу та оцінки факторів, що визначають особливості розробки маркетингової та управлінської стратегії туристичного підприємства;
- залученню студентів до самостійної роботи з науковою літературою конкретного спрямування та розвитку навичок глибокого вивчення, узагальнення та систематизації підбраного матеріалу;

- розвитку здібностей до формування авторських висновків та пропозицій на основі проведеного дослідження.

Контрольна робота виконується студентом самостійно і здається у встановлений кафедрою термін.

Передумовами виконання індивідуального завдання слугують:

- систематичне відвідування лекцій;
- активна участь в роботі на семінарських заняттях;
- творча ініціатива;
- відповідальність та організованість студента.

Успішне виконання контрольної роботи виступає формою проведення підсумкового контролю з дисципліни.

Якісно проведені дослідження можуть виступати основою для написання дипломних робіт.

Вибір теми дослідження є відповідальним етапом для початкового науковця. Невдало вибрана тема може спричинити проблеми в процесі підготовки та написання роботи.

Для своєї наукової роботи студент може обрати тему самостійно, безпосередньо узгодивши її з лектором. Студент також може скористатися рекомендованим переліком тем з курсу «Стратегічний маркетинг та менеджмент».

Теми:

1. Розробка маркетингової стратегії туристичного підприємства за областями України.
2. Розробка управлінської стратегії туристичного підприємства за областями України.
3. Розробка міжнародної стратегії туристичного підприємства.
4. Стратегія виходу на нові ринки з туристичним продуктом.
5. Аналіз конкурентної позиції туристичного підприємства на ринку.
6. Розробка стратегії щодо продукту
7. Стратегії інтеграції, їх обґрунтування та розробка.
8. Розробка стратегії диверсифікації.
9. Конкурентні стратегії підприємств, їх аналіз та розробка.
10. Міжнародні стратегії функціонування туристичних підприємств, їх обґрунтування.
11. Функціональні стратегії, їх розробка та оптимізація.
12. Фінансова стратегія туристичного підприємства.
13. Маркетингова стратегія туристичного підприємства, особливості розробки.
14. Кадрова стратегія, її обґрунтування.
15. Інноваційна стратегія туристичного підприємства.
16. Інвестиційна стратегія
17. Процес розробки і реалізації стратегії
18. Аналіз зовнішнього середовища, визначення стратегічних перспектив та загроз.
19. Розробка місії та стратегічних цілей
20. Оцінювання і вибір стратегії
21. Реалізація стратегії
22. Організаційна структура як інструмент стратегічного управління. Її оптимізація.
23. Маркетингова стратегія, особливості маркетингової стратегії туристичних підприємств.
24. Формування стратегічних об'єднань у туризмі.
25. Інтеграційні структури у туризмі.

Робота виконується українською або російською мовами. Загальний обсяг не повинен перевищувати 25 сторінок.

Контрольна робота повинна містити наступні обов'язкові складові:

- Титульний лист;
- Зміст;
- Вступ;
- Основна частина;
- Висновки;

- Список використаних джерел;
- Додатки (за необхідності).

Всі частини контрольної роботи повинні бути пов'язані між собою (кожен наступний розділ є логічним продовженням попереднього).

Список використаних джерел - елемент бібліографічного апарату, котрий містить бібліографічні описи використаних джерел і розміщується після висновків. Обов'язковим є наведення списку використаних джерел інформації, кількість яких становить близько 20 найменувань.

Текст роботи друкується за допомогою комп'ютера на стандартних білих аркушах паперу (формат А4). Друкування тексту одностороннє (на одній стороні аркушу) з використанням шрифтів текстового редактору Word (Times New Roman), колір – чорний, розмір – 14 pt, міжрядковий інтервал – полуторний, вирівнювання основного тексту – по ширині. Щільність тексту повинна бути однаковою. Текст дослідження потрібно друкувати, залишаючи поля таких розмірів: з лівого боку – 30 мм, з правого – 15 мм, зверху – 20 мм, знизу – 20 мм, абзац – 10 мм. Не допускається будь-які підкреслювання, виділення по тексту, окрім вказаних у представлених рекомендаціях.

Нумерація сторінок наскрізна. Першою сторінкою є титульний аркуш, який включають до загальної нумерації сторінок. На титульному аркуші, на змісті, на додатках та на сторінці зі списком використаної літератури номер сторінки не ставлять, але всі вони включаються до загальної нумерації. На наступних сторінках номер проставляють у правому верхньому куті сторінки арабськими цифрами без крапки в кінці.

Назви розділів друкуються великими літерами (шрифт – жирний), вирівнювання – по центру. Крапка після назв розділів, підрозділів, таблиць, діаграм і графіків не ставляться. Між назвою розділу і підрозділу витримують інтервал в один рядок.

Форма проведення підсумкового оцінювання виконаного дослідження – публічна доповідь (3-4 хвилини) з подальшим відкритим обговоренням або індивідуальна співбесіда на тему контрольної роботи.

Контрольна робота представляється у встановлені терміни.

При оцінці контрольної роботи враховується ступінь розкриття теми та відображення головного змісту, глибина опрацювання відповідних тематичних джерел інформації, вміння застосовувати теоретичний матеріал для вирішення практичних проблем, логічність викладу, здатність робити висновки з проведеного дослідження, відповідність технічного оформлення визначеним нормам, якість підсумкової співбесіди або доповіді. Оцінка дається кожному з вказаних елементів виконаної роботи.

7. Методи контролю

Засвоєння теми (**поточний контроль**) контролюється на семінарських заняттях відповідно до конкретних цілей, засвоєння змісту розділів (**проміжний контроль**) – на семінарських підсумкових заняттях або виконанням індивідуальної семестрової роботи

Застосовуються такі засоби діагностики рівня підготовки студентів:

- тестові завдання;
- виконання творчих завдань (підготовка і виступ з презентацією результатів індивідуального науково-дослідного завдання:);
- виконання індивідуальної семестрової роботи (письмова форма екзамену).

Підсумковий контроль засвоєння змісту розділів здійснюється по їх завершенню на підсумкових заняттях та на екзамені. Оцінка успішності студента з дисципліни є рейтинговою і виставляється за багатобальною шкалою з урахуванням оцінок засвоєння окремих розділів.

8. Розподіл балів, які отримують студенти

Поточний контроль та самостійна робота									Разом	Залік	Сума
Розділ 1.		Розділ 2.					Розділ 3.				
Тема 1. Основи стратегічного менеджменту в туризмі	Тема 2. Організація як об'єкт стратегічного управління.	Тема 3. Аналіз та діагностика зовнішнього середовища	Тема 4. Основи теорії конкурентних переваг.	Тема 5. Аналіз і вибір стратегічних позицій.	Тема 6. Управління на основі гнучких експертних рішень	Тема 7. Реалізація стратегічних рішень	Тема 8. Визначення товарних стратегій підприємства.	Тема 9. Маркетингові конкурентні стратегії.	60	40	100
5	5	5	5	5	5	5	5	5			

Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру	Оцінка за національною шкалою	
	для чотирирівневої шкали оцінювання	для дворівневої шкали оцінювання
90 – 100	відмінно	зараховано
70-89	добре	
50-69	задовільно	
1-49	незадовільно	не зараховано

9. Рекомендована література

Рекомендоване методичне забезпечення Базова література

1. Авруцкая И. Битва за гостя. Стратегии и тактики ресторанного маркетинга / Ирина Авруцкая. – М. : Ресторанные ведомости, 2015. – 184с.
2. Джанджугазова Е. А. Маркетинг в индустрии гостеприимства: учебн. пособ. [для студ. высш. учебн. завед.] / Е.А. Джанджугазова. – М.: Издат. Центр «Академия», 2003. – 244 с.
3. Дурович А. П. Маркетинг гостиниц и ресторанов: учебн. пособ. [для студ. высш. учебн. завед.] / А. П. Дурович. – М.: Новое издание, 2005. – 632 с.
4. Европейский гостиничный маркетинг: учеб пособие [для студ. высш. учебн. завед.] – М: Финансы и статистика, 2003. – 224 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм : учеб. для вузов / Ф. Котлер; пер. с англ.; под ред. Р.Б. Ноздровой. - М.: ЮНИТИ, 2010. - 787 с.
6. Тимошенко З. І. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу: навч. посібн. / З. І. Тимошенко, Г. Б. Мунін, В. П. Дишлевий. - К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2007. - 246 с.
7. Янкевич В. С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт [Учебник] / В. С. Янкевич, Н. Л. Безрукава. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 448 с.

Допоміжна

1. ДСТУ 4268:2003. Національний стандарт України „Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги”: Від 01.07.04. - К. : Держспоживстандарт України, 2004.
2. ДСТУ 4269:2004. Національний стандарт України „Послуги туристичні. Класифікація готелів”: Від 01.07.04. - К. : Держспоживстандарт України, 2004.
3. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація: Від 01.07.04. - К. : Держспоживстандарт України, 2004.
4. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства – К. : Інкос, 2007. – 280 с.
5. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: Підручник. - К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 448 с.
6. Волков Ю.Ф. Введение в гостиничный и туристский бизнес / Серия «Учебники, учебные пособия». – Ростов н/Д: Феникс, 2003. – 352 с.
7. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – М. : КНОРУС, 2013. – 416 с. (Бакалавриат).
8. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм : учеб. для вузов / Ф. Котлер; пер. с англ.; под ред. Р.Б. Ноздровой. - М.: ЮНИТИ, 2010. - 787 с.
9. Медлик С. Гостиничный бизнес: Учебник .-М: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.-239с.
10. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Наталья Самоукина. – М.: Вершина, 2007. – 224 с.
11. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. – К.: МАУП, 2001.- 168 с.
12. Темный Ю.В., Темная Л.Р Экономика туризма: Учебник, М: Финансы и статистика, 2013.- 448 с.
13. Черевичко Т.В. Экономика туризма: Учебное пособие.- М: Дашков и К, 2012.-158с
14. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство: Учеб. пособие / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 607 с.

Інформаційні ресурси

- <http://www.wttc.org/> - сайт Всесвітньої ради з туризму та подорожей (WTTC)

- <http://www.dffd.gov.ua/> – офіційний сайт Державного Фонду фундаментальних досліджень України
- <http://www.ukrstat.gov.ua/> - офіційний сайт Держкомстату України
- <http://prohotelia.com.ua> – сайт аналітичних публікацій по проблемам гостинності.
- <http://www.resto.kharkov.ua/kharkov/> - Сайт «Ресторанные заметки» - огляд ресторанів та кафе Харкова
- <http://www.top-hotels.ru/> – сайт з інформацією про кращі готелі світу.
- <http://www.rada.gov.ua> – Сервер Верховної Ради України.
- <http://www.nau.kiev.ua> – Нормативні акти України.
- <http://www.tourism.gov.ua> / - сайт Державної туристичної Адміністрації.
- <http://www.restcon.ru/> - сайт з питань ресторанного бізнесу .
- <http://www.tourism.ru> – сайт з інформацією про країнознавство.

2. КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЇ З ДИСЦИПЛІНИ

*– Чи не будете Ви такі люб'язні підказати мені,
яким шляхом краще вийти звідси?*

*– Це залежить від того, куди Ви хочете потрапити, — сказав Кім.
Льюїс Керролл*

2.1. Передумови, поняття і функції стратегічного управління

Термін «стратегічне управління» був введений на стику 1960 – 70-х рр. для того, щоб показати відмінність між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням, що здійснюється на вищому рівні. Необхідність проведення такої диференціації була викликана переходом до нової моделі управління розвитком організації в мінливому середовищі.

Виділяють чотири фактори-умови, що визначають актуальність стратегічного управління.

1. У другій половині XX ст. число завдань, зумовлених внутрішньофірмовими і зовнішніми змінами, неухильно зростала. Багато з них були принципово новими й не підлягали вирішенню, виходячи з досвіду, отриманого в першій половині XX ст.

2. Множинність завдань поряд з розширенням географічних рамок діяльності національних економік призводила до подальшого ускладнення управлінських проблем.

3. Зростала роль вищої ланки управління, в той час як сукупність управлінських навичок, вироблених в першій половині століття вже не відповідала цій новій ролі.

4. Посилювалася нестабільність зовнішнього середовища, що підвищувало ймовірність стратегічних раптових змін.

Вкрай важливим стало використання гнучкого управління, яке забезпечувало б адаптацію підприємства до швидко змінюваного навколишнього середовища. Своєчасне реагування на зміни досягалося за допомогою стратегічного управління розвитком підприємства.

Стратегічне управління – процес розробки, прийняття та реалізації стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення. Стрижнем стратегічного управління виступає система стратегій, що включає ряд взаємопов'язаних конкретних підприємницьких, організаційних і трудових стратегій.

Стратегічний менеджмент – комплексний безперервний процес, спрямований на формування та впровадження результативної стратегії, яка сприяє найбільш повному погодженню ресурсного потенціалу організації з можливостями і загрозами зовнішнього оточення і досягненню стратегічних цілей.

Стратегія – це заздалегідь спланована реакція організації на зміну зовнішнього середовища, лінія її поведінки, обрана для досягнення бажаного результату. Ключові характеристики стратегічного аспекту управління організацією:

- 1) основне призначення організації – виживання в довгостроковій перспективі;
- 2) спосіб досягнення цілей – пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, адаптація до змін в оточенні;
- 3) важливість фактора часу – орієнтація на довгострокову перспективу;
- 4) роль персоналу: працівник – основа організації, джерело її добробуту;
- 5) критерії ефективності – гнучкість, готовність до змін.

Враховуючи зазначені особливості, *стратегічне управління* – це управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, адекватні дії навколишнього середовища і дозволяє домагатися конкурентних переваг, що в кінцевому рахунку дозволяє організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Стратегічне управління на підприємстві виражається в наступних п'яти функціях.

1. Планування стратегії.
2. Організація виконання стратегічних планів.
3. Координація дій з реалізації стратегічних завдань.
4. Мотивація на досягнення стратегічних результатів.
5. Контроль за процесом виконання стратегії.

Планування стратегії передбачає виконання таких підфункцій, як прогнозування, розробка стратегії та бюджетування.

Прогнозування передусе власне складання стратегічних планів. Воно ґрунтується на проведенні аналізу широкого кола внутрішніх і зовнішніх факторів-умов функціонування підприємства з метою передбачення можливості розвитку та оцінки ризику. Систематичний прогноз дозволяє виробити обґрунтований підхід до стратегії підприємства. У прогнозуванні традиційно використовуються три виміри:

- час (як далеко вперед ми намагаємося заглянути?);
- напрямок (які тенденції майбутнього?);
- величина (наскільки істотні будуть зміни?).

З урахуванням результатів проведеного аналізу керівництво підприємства формулює місію (сферу бізнесу, глобальну мету), визначає перспективи розвитку організації та розробляє стратегію. Погодження стратегічних цілей підприємства з результатами діяльності окремих підрозділів здійснюється за допомогою розробки необхідної програми дій і складання бюджету.

Бюджетування включає вартісну оцінку програми та розподіл ресурсів.

Організація виконання стратегічних планів передбачає формування майбутнього потенціалу підприємства, узгодження структури і системи управління з обраною стратегією розвитку, створення корпоративної культури, що підтримує стратегію.

Координація дій менеджерів з формування та реалізації генеральної стратегії полягає в узгодженні стратегічних рішень різних рівнів і послідовної консолідації цілей і стратегій структурних підрозділів на більш високих щаблях управління.

Мотивація як функція стратегічного управління пов'язана з розробкою системи стимулів, що спонукають до досягнення поставлених стратегічних результатів.

Контроль полягає в безперервному спостереженні за процесом реалізації стратегічних планів. Він має за мету завчасно визначати можливі небезпеки, виявляти помилки і відхилення від прийнятих стратегій і політики підприємства.

2.2. Основні компоненти та етапи стратегічного менеджменту

Стратегічне управління підприємством включає п'ять основних компонентів, що утворюють наступний ланцюг перспективно-цільових рішень.

1. Бачення – це образ можливого та бажаного майбутнього стану підприємства.

2. Сфера бізнесу – вид діяльності, пов'язаний з конкретною господарською одиницею, програмою тощо.

3. Місія, або суспільно значима роль підприємства являє собою якісно виражену сукупність основних цілей бізнесу.

4. Стратегія – інтегрована модель дій, призначених для досягнення цілей підприємства. Змістом стратегії служить набір правил прийняття рішень, використовуваний для визначення основних напрямків діяльності.

5. Програми і плани – це система заходів щодо реалізації прийнятої підприємством стратегії, покликана вирішувати завдання розподілу ресурсів, повноважень і відповідальності серед підрозділів (співробітників), що беруть участь у реалізації стратегії; розробки оперативних планів і програм.

Основні етапи стратегічного управління:

- 1) аналіз середовища;
- 2) визначення місії і цілей організації;
- 3) формування і вибір стратегії;
- 4) реалізація стратегії;
- 5) оцінка і контроль виконання стратегії.

1. Аналіз середовища є вихідним процесом у стратегічному управлінні, оскільки він створює базу для визначення місії та цілей організації, вироблення

стратегії її розвитку. Внутрішнє середовище організації аналізується за наступними напрямками: маркетинг, фінанси та облік, виробництво, персонал, організація управління. При аналізі зовнішнього оточення досліджуються економічні, політичні, соціальні, міжнародні чинники, а також фактори конкуренції. При цьому зовнішнє оточення поділяють на два компоненти: безпосереднє оточення (середовище прямого впливу) і макрооточення (середовище непрямого впливу). Метою стратегічного аналізу є виявлення загроз і можливостей зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін організації (це так званий SWOT-аналіз).

2. Процес визначення місії і цілей складається з трьох підпроцесів: формулювання місії організації, яка в конкретній формі виражає зміст її існування; визначення довгострокових цілей; визначення середньострокових цілей.

3. Формування і вибір стратегії передбачає формування альтернативних напрямків розвитку організації, їх оцінку і вибір кращої стратегічної альтернативи для реалізації.

4. Реалізація стратегії є критичним процесом, оскільки саме це у випадку успішного здійснення приводить підприємство до досягнення поставлених цілей. Реалізація стратегії здійснюється через розробку програм, бюджетів і процедур, які можна розглядати як середньострокові і короткострокові плани реалізації стратегії.

5. Результати реалізації стратегії оцінюються, і за допомогою системи зворотного зв'язку здійснюється контроль діяльності організації, в ході якого може відбуватися коригування попередніх етапів.

2.3. Формування бачення, місії, цілей бізнесу

Бачення організації – це образне уявлення сенсу діяльності та перспектив (майбутнього) організації. Воно пояснює і демонструє всім працівникам та громадськості, що являє собою організація, якою вона має стати, до чого вона прагне. Формування бачення – це одне із завдань найвищого керівництва. Бачення майбутнього великої компанії – це уявлення про політичну, економічну, соціальну ситуацію в країні, в галузі, а також про бажаний стан підприємства в цій ситуації. Бачення відноситься лише до майбутнього: воно втрачає свою «силу» після досягнення бажаного стану підприємства і має бути сформульованою знову.

Місія – це поняття, що відображає призначення бізнесу, його основну мету. На відміну від бачення, місія характеризує тільки «справжнє» організації: вид, масштаби діяльності, відмінності від конкурентів, залишаючи без уваги перспективи розвитку бізнесу. Місія деталізує статус підприємства і забезпечує орієнтири для вироблення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Основні компоненти місії:

1. Продукти або послуги, які виробляє підприємство, тобто коло потреб, що задовольняються.

2. Категорії цільових груп споживачів.

3. Застосовувані управлінські технології та функції, тобто спосіб задоволення потреб споживачів.

4. Конкурентні переваги.

5. Філософія бізнесу.

Підходи до формування місії. Існує два підходи до розуміння місії: широкий і вузький.

У широкому розумінні місія – це філософія і призначення організації. Зміст місії розкривається через цінності, вірування, принципи, які покладені в основу діяльності організації, а також ті дії, які вона має намір здійснювати. Широкий підхід орієнтує підприємства на досягнення стратегічних переваг за рахунок створення можливостей виробництва широкої номенклатури продукції (послуг), одночасне охоплення багатьох сегментів ринку і груп споживачів, гнучкість маневрування в управлінні організацією. При вузькому підході місія розглядається як твердження, що розкриває сенс існування організації, в якому проявляється відмінність даної організації від подібних до неї. Вузько задана місія концентрує стратегію на виробництві обмеженої номенклатури продукції, конкретних ринкових сегментах, групах споживачів або стратегічних шляхах досягнення цілей бізнесу, що використовуються. Такий підхід сприяє підвищенню дієвості управління за рахунок посилення визначеності та організованості внаслідок застосування більш сфокусованих скоординованих методів здійснення стратегій.

Значення місії.

1. Змушує менеджерів систематично займатися всебічним аналізом сильних і слабких сторін організації та її конкурентів, можливостей і загроз.

2. Сприяє мотивації персоналу і більш ефективній взаємодії керівників і підлеглих на різних рівнях.

3. Сприяє відображенню раціонального та позитивного іміджу компанії на ділових партнерах, акціонерах, інвесторах.

Мета – це кінцевий стан, бажаний результат, якого прагне досягти будь-яка організація. Цілі встановлюються на основі виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства, його конкурентних переваг. Довгострокові цілі визначають стратегічний намір підприємства зайняти певне місце в бізнесі.

Виділяють сім ключових просторів, в рамках яких підприємство визначає довгострокові цілі:

1. Становище на ринку. Ринковими цілями можуть бути завоювання лідерства в певному сегменті ринку, збільшення частки ринку підприємства до певного розміру.

2. Інновації. Цільові установки в цій області пов'язані з визначенням нових способів ведення бізнесу: освоєнням нових ринків, застосуванням нових технологій або способів організації виробництва.

3. Маркетинг. Основними результатами діяльності в цій галузі можуть бути вихід на перше місце з продажу визначеного товару, створення певного іміджу товару, поліпшення обслуговування клієнтів.

4. Виробництво. Пріоритетними цілями в цьому випадку є досягнення найвищої продуктивності праці, підвищення якості продукту, зниження витрат виробництва порівняно з основними конкурентами.

5. Фінанси. Загальна мета – збереження і підтримка на необхідному рівні всіх видів фінансових ресурсів, їх раціональне використання.

6. Управління персоналом. Цілі щодо персоналу можуть бути пов'язані зі збереженням робочих місць, забезпеченням прийняттого рівня оплати праці, поліпшенням умов і мотивації праці.

7. Менеджмент. Ключова мета в цій області – визначення критичних сфер управлінського впливу.

Цілі підприємства повинні мати кілька характеристик.

До головних характеристик цілей належать такі.

1. Конкретність і вимірність. Висловлюючи цілі в чітких вимірних формах, керівництво створює базу для прийняття рішень і оцінки ходу робіт.

2. Горизонт планування. Виділяють довгострокові (горизонт планування понад 5 років), середньострокові (плановий період від 1 до 5 років) і короткострокові (звичайно в межах року) цілі. Чим вужчим є горизонт планування, тим конкретніше має бути виражена мета.

3. Досяжність. Цілі встановлюють так, щоб вони не перевищували можливості підприємства. Встановлення недосяжних цілей блокує прагнення працівників до успіху і знижує мотивацію праці.

4. Несуперечливість. Дії та рішення, необхідні для досягнення однієї мети, мають не заважати досягненню інших.

Цілі – взаємно погоджені характеристики бажаних і потенційно здійснених результатів функціонування економічної системи, об'єкта.

Різні варіанти формулювань цілей управління. У простому випадку мета є повністю описаною. Наприклад, необхідно потрапити в певне місце за мінімальний час. Або – побудувати будинок за заздальгідь вибраним проектом, керуючись затвердженим кошторисом. Цей варіант постановки цілі назовемо «*Потрапити в точку*».

Подібним до нього є варіант «*Просунутися далі*». Наприклад, за заданий час виготовити якомога більше деталей або в межах заданого рекламного бюджету організувати найбільш ефективну рекламну кампанію.

Тут є критерії, за якими слід оптимізувати системи.

В першому випадку – число деталей. У другому – ефективність рекламної кампанії, яку можна виміряти за збільшенням числа покупців і обсягом продажів. Критерії – частина змінних, що описують вихід системи, тобто ті результати її роботи, які представляють інтерес для менеджера.

Окремий випадок варіанту «*Просунутися далі*» – якомога більше наблизитись до заздальгідь визначеного ідеального стану. Наприклад, сконструювати двигун, коефіцієнт корисної дії якого є найближчими до ідеалу – 100 %. Назвемо цей варіант постановки цілі «*Наблизитися до ідеалу*». Для його реального використання необхідно уміти вимірювати міру наближення до ідеалу.

Від варіанту «*Потрапити в точку*» природно перейти до варіанту «*Потрапити в область*». Наприклад, людина може визначити для себе бажаний рівень заробітної плати і вважати мету досягнутою, як тільки його заробітна плата перевищить заданий поріг. Менеджерові, що відповідає за опалювальну систему, необхідно забезпечити температуру в приміщеннях у заданих межах – від і до. Керівникам підприємства необхідно забезпечити попадання показників фінансово-господарської діяльності підприємства в задані інтервали.

Однією з найважливіших цілей, як для окремої людини, так і для організації є самозбереження. Прагнення зберегтися як самостійне ціле, забезпечити рівновагу з довкіллям, стабільність і цілісність – цей варіант постановки цілі назвемо «*Наказано вижити*». Саме самозбереження, а не максимізація прибутку є основною метою підприємства.

Інший підхід до проблеми управління пов'язаний з ідеєю зворотного зв'язку. Управління не вибирається заздалегідь, а корегується кожного моменту часу на підставі інформації про стан або про вихід системи.

Для підрозділу всередині організації зазвичай існує конфлікт між зовнішніми та внутрішніми цілями. Наприклад, центральне керівництво має на меті отримати від цеху як найбільшу кількість продукції за найменшою оплатою праці. А керівництво цеху бажає протилежного – трохи скоротити випуск продукції, але збільшити фонд оплати праці. Аналогічною ситуація є і для організації у взаєминах із зовнішнім світом. Споживачі хочуть отримувати товари найвищої якості за якомога нижчою ціною товарів, а постачальники, навпаки, вважали б за краще не піклуватися про якість, але збільшити ціни.

Неминучий конфлікт між внутрішніми цілями суб'єкта економічного життя (від окремої людини до груп країн) і зовнішніми цілями його оточення. Вирішення подібних конфліктів – одне з основних завдань менеджера.

Дерево цілей (relevance tree) – схема (граф), що показує розбиття загальних (генеральних) цілей плану підприємства на підцілі наступного рівня, далі – на підцілі меншого рівня і так далі.

Дерево – це зв'язний граф, що виражає супідрядність і взаємозв'язки елементів (цілей).

Подання цілей починається з верхнього ярусу, далі вони послідовно розукрупнюються. Причому основним правилом розукрупнення цілей є повнота: кожна ціль має бути подана у вигляді підцілей наступного рівня вичерпним чином, тобто так, щоб об'єднання понять підцілей повністю визначало поняття вихідної цілі. На рис. 2.1. подано фрагмент дерева цілей.

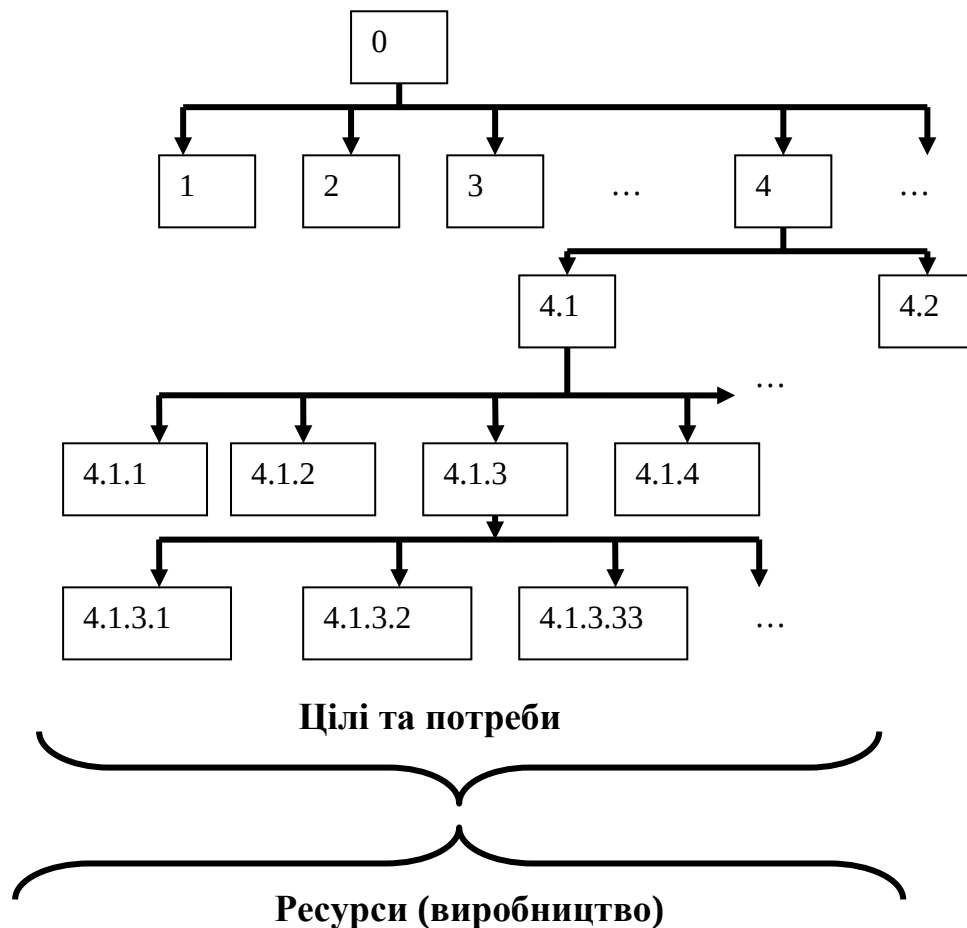


Рис. 2.1. Фрагмент дерева цілей:

0 – генеральна ціль: прискорення розвитку промислового регіону;

1 – розвиток продуктивних сил;

2 – екологічне оздоровлення;

3 – розвиток соціальної сфери;

4 – підвищення добробуту населення;

4.1 – соціальна захищеність;

4.1.1 – поліпшення природно-біологічного середовища життя;

4.1.2 – житло;

4.1.3 – медичне обслуговування;

4.1.3.1 – профілактика дитячих захворювань

Між окремими цільовими компонентами може існувати конкуренція, доповнення або диференціація цілей.

Конкуренція цілей – реалізація однієї мети можлива лише за рахунок іншої («Максимально можливий прибуток» – «Максимально можлива гарантія вкладення грошей»).

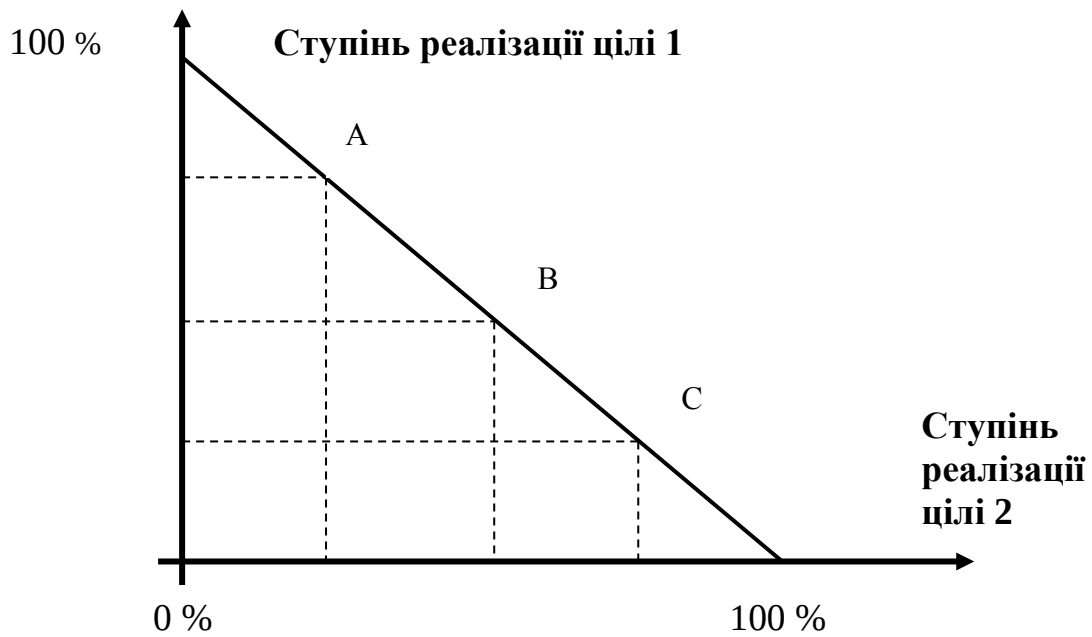


Рис. 2.2. Конкуренція цілей

Доповнення цілей – реалізація однієї цілі сприяє реалізації іншої («Максимально високий прибуток» – «Максимально можлива економічність»).

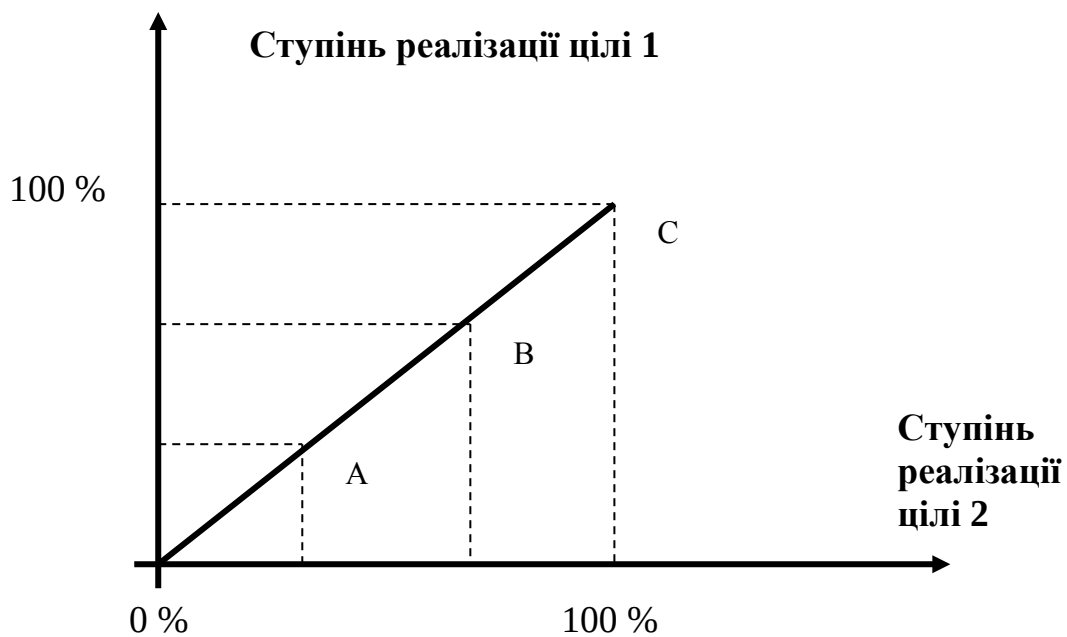


Рис. 2.3. Доповнення цілей

Диференціація цілей – реалізація однієї цілі не впливає на реалізацію іншої, отже, обидві цілі можуть здійснюватися в бажаному обсязі незалежно одна від одної. («Зниження забруднення повітря» – «Поліпшення харчування співробітників»).

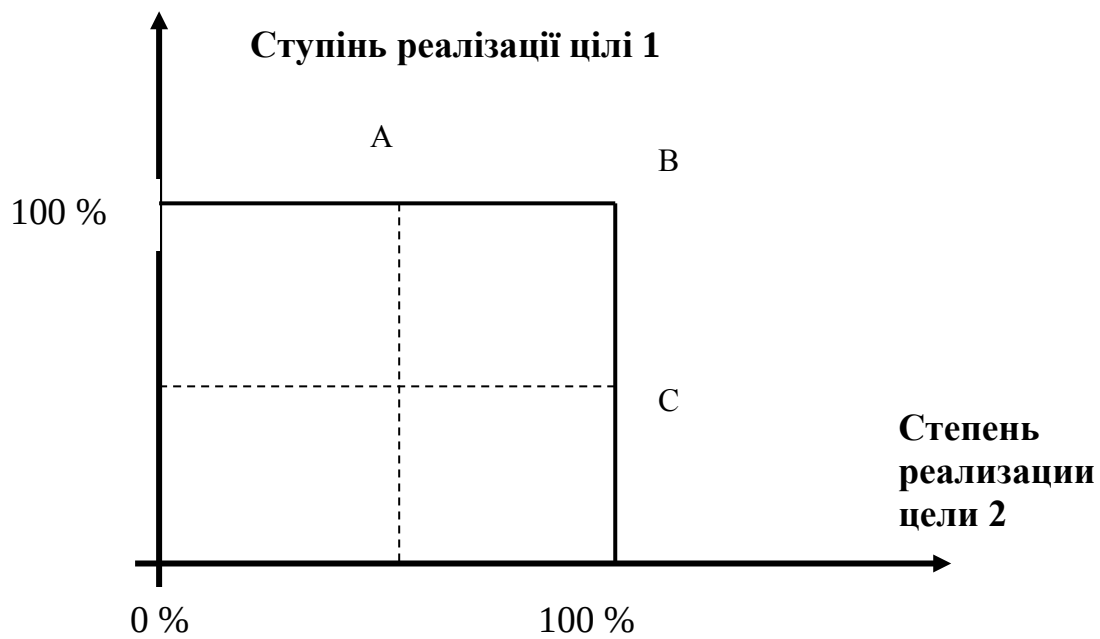


Рис. 2.4. Диференціація цілей

Але слід зазначити, що у такому чистому вигляді співвідношення цілей на підприємстві спостерігається дуже зрідка. У реальній ситуації цілі підприємства так чи інакше завжди впливають одна на одну та взаємопов'язані одна з іншою.

2.3. Стратегічний аналіз.

Хороший стратегічний аналіз має бути цілеспрямованим і змістовним. Завжди існує небезпека того, що він перетвориться на нескінченний процес, результатом якого стає занадто описовий звіт. Яким би бізнесом не займалася фірма, число потенційно значущих чинників, які можуть розглядатися в процесі стратегічного аналізу, прагне до нескінченності.

Кожна організація має «власне» зовнішнє середовище, до якого можуть входити як загальні, елементи, притаманні будь-якій організації, так і суто «особисті» елементи. За відсутності чітко визначеної мети аналітики представляють керівництву фірми величезні роздруківки, що містять наочну, але марну інформацію.

Стратегічний аналіз не є самоціллю. Навпаки, його рушійною силою має стати бажання вплинути на стратегію, оцінити її різні варіанти. Якоюсь мірою це є вправою на креативність мислення. Сутність творчого мислення полягає саме в тому, щоб підійти до проблеми з різних сторін, саме це робить стратегічний аналіз. Стратег повинен оцінити передбачувану стратегію з точки зору покупця, конкурента, ринку, а також внутрішніх позицій самої фірми.

Щоб провести стратегічний аналіз, необхідно встановити межі ринку або субринку: зовнішній аналіз ЧОГО? Компроміси тут є неминучими: занадто вузьке визначення сфери бізнесу не дозволяє виявити тенденції і можливості, за якими можуть ховатися привабливі варіанти і напрямки розвитку. З іншого боку, великомасштабне визначення бізнесу обумовлює зниження глибини аналізу. Як правило, більш результативним виявляється сфокусований аналіз.

Аналіз макрооточення. Макрооточення створює умови знаходження фірми у зовнішньому середовищі. У більшості випадків макрооточення не має специфічного характеру щодо окремо взятої фірми. Великі фірми відчують більшу залежність від макрооточення, ніж дрібні.

I. Економічні фактори (стан економіки та ринків):

- розмір ВВП;
- темпи інфляції;
- рівень безробіття;
- відсоткові ставки;
- норми оподаткування;
- інвестиційний клімат;
- фондовий ринок;
- доступ до ресурсів (експорт / імпорт);
- структурні тенденції (структура галузей, поява нових галузей).

II. Політико-інституційні чинники (діяльність уряду і закони):

- стабільність уряду;
- політичні програми;
- опозиційні політичні структури;
- відношення до галузей економіки;
- боротьба за владу;
- доступ до грошей;
- корупція;

– приватизація / націоналізація.

III. Науково-технологічні фактори:

- питома вага наукомістких підприємств;
- технологічні прориви;
- вимоги;
- нові продукти;
- удосконалення та модернізація;
- можливості / загрози.

IV. Природно-екологічні фактори:

- клімат;
- корисні копалини;
- розміщення продуктивних сил;
- екологічна середовище.

V. Демографічні чинники:

- народжуваність / смертність;
- зростання населення;
- демографічна структура;
- потенційні покупки;
- потенційна робоча сила;
- мобільність населення.

VI. Соціокультурні фактори:

- ставлення до приватного підприємництва;
- ставлення до іноземних підприємств;
- профспілки;
- відносини «підприємство – громадські організації»;
- ставлення людей до роботи і якості життя;
- звичаї, вірування тощо.

Аналіз мікрооточення включає наступні фактори.

1. Постачальники. З точки зору системного підходу організація – це механізм перетворення входів у виходи. Основні різновиди входів – це матеріали, обладнання, енергія, капітал, робоча сила. Залежність між організацією та мережею постачальників, які забезпечують введення ресурсів, – яскравий приклад прямого впливу середовища на діяльність організації. Отримання ресурсів з інших країн може бути вигідніше з точки зору цін, якості або кількості, але одночасно небезпечним підсиленням таких чинників рухливості середовища, як коливання обмінних курсів.
2. Закони та державні органи. Відносини між покупцями і продавцями підпадають під дію численних правових обмежень. Кожна організація має певний правовий статус (АТ, ТОВ, СП і т. д.), і саме це визначає, як вона може вести свої справи і які податки повинна платити. Стан законодавства часто характеризується не тільки його складністю, а й рухливістю, невизначеністю. Організації зобов'язані дотримуватися не тільки законів, а й вимог органів державного регулювання. Ці органи забезпечують примусове виконання законів, а також вводять власні вимоги, найчастіше мають силу закону.

3. Споживачі. «Єдина справжня мета бізнесу – створювати споживача» (П. Друкер) [5]. Під цим слід розуміти таке: самовиживання і виправдання існування організації залежить від її здатності знаходити споживача результатів її діяльності і задовольняти його запити. Це відноситься і до некомерційних, і до державних організацій. Уряд і його апарат існують для обслуговування потреб своїх громадян.
4. Конкуренти. Керівництво кожного підприємства чітко розуміє, що, якщо не задовольняти потреби споживачів так само ефективно, як це роблять конкуренти, підприємство не буде існувати довго. Споживачі – не єдиний об'єкт суперництва організацій. Конкурентна боротьба може також вестися за трудові ресурси, матеріали, капітал і право використовувати певні технічні нововведення. Від реакції на конкуренцію залежать такі внутрішні фактори, як оплата праці, умови роботи і характер відносин керівників з підлеглими.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає вивчення наступних функціональних сфер:

- виробництво (продукт, технологія, склад, розробки);
- фінанси (платоспроможність, ліквідність);
- маркетинг (товар, ціна, збут, просування);
- кадри (підбір, навчання, просування);
- організаційне управління (структури, норми, ієрархія, правила).

Показники, що використовуються для аналізу внутрішнього середовища організації.

1. Загальні характеристики підприємства.
2. Показники з маркетингу (фактори конкурентоспроможності).
3. Виробничі показники (техніка і технології).
4. Фінансові показники.
5. Показники з науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт, розробок.
6. Показники з організації та управління.
7. Показники з персоналу.
8. Показники за рівнем організаційної культури.

2.4. Методи проведення стратегічного аналізу

Найбільш популярними методами, застосовуваними для оцінки макро-, мікросередовища і внутрішнього середовища, є такі:

- 1) ПЕСТ-аналіз (СТЕП-аналіз);
- 2) оцінка привабливості галузі (за Харрісоном і Томпсоном);
- 3) профіль середовища;
- 4) SWOT-аналіз.

1. ПЕСТ-аналіз (СТЕП-аналіз) – ключовий етап у макроекономічному аналізі, що включає аналіз політичних (П), економічних (Е), соціодемографічних (С), технологічних (Т) чинників.

ПЕСТ-аналіз являє собою дослідження взаємозв'язку між діючими силами зовнішнього середовища і оцінку впливу, що відбувається при цьому, на ринок, галузь і компанію.

2. Оцінка привабливості галузі. Розглядаючи середовище, в якому функціонує організація, виділяють проміжний стан. Дане середовище ототожнюється з галуззю, в якій працює підприємство. Тому при формуванні стратегії, її коригуванні необхідно проводити аналіз галузі. З метою більш якісного аналізу галузі необхідною є оцінка її місця і ролі в економіці держави в цілому, а також прогнози, що стосуються її перспектив подальшого існування та розвитку. Сьогодні існують різні підходи до аналізу привабливості галузі. Більш відомими є походи, запропоновані Дж. Харрісоном і Дж. Томпсоном.

3. Створення профілю середовища. Даний метод зручно застосовувати для створення профілю окремо макрооточення, мікрооточення і внутрішнього середовища. За допомогою методу складання профілю середовища вдається оцінити відносну значущість для організації окремих факторів середовища. У таблицю профілю середовища виписуються окремі фактори середовища. Кожному з факторів експертним чином дається оцінка.

4. SWOT-аналіз. Проведення коректного аналізу внутрішнього середовища підприємства в єдиному взаємозв'язку із зовнішнім середовищем успішно здійснюється із застосуванням SWOT-аналізу (дана аббревіатура є скороченням від перших літер: S – strength – сильні сторони, W – weaknesses – слабкі сторони, O – opportunities – можливості, T – threats – загрози).

2.5. Види стратегій та механізми розвитку підприємства

Внутрішнє зростання – це розширення компанії за рахунок реінвестування доходів попередніх років і позикового капіталу в існуючий бізнес. У результаті збільшуються виробничі потужності, число працівників і, в кінцевому підсумку, товарообіг.

Зовнішнє зростання складається з наступних процесів: злиття, поглинання, приєднання, стратегічний альянс.

Злиття – акціонери компаній об'єднуються на добровільній основі і ділять ресурси утвореної укрупненої компанії, стаючи акціонерами нової організації.

Поглинання – це нерівноправне об'єднання, коли одна компанія купує іншу. При такій угоді акціонери компанії, що поглинається, не є власниками укрупненої організації; акції малої компанії скуповуються більшою компанією.

Приєднання – це примусове поглинання, коли одна компанія виступає в ролі загарбника. Фірма, що поглинає, стає юридичною особою, а та, що поглинається, ліквідується, передаючи першій усе майно, зобов'язання і борги.

Стратегічні альянси – це різні форми співпраці між двома, чи кількома організаціями. Ці форми можуть варіюватися від досить формальних об'єднань, що представляють собою нові спільні акціонерні компанії, до неформальних об'єднань, які створюються для якогось короткострокового проекту.

Мета диференціації – надання товару примітних (у порівнянні з товаром основних конкурентів) властивостей, які важливі для покупця. За допомогою диференціації підприємство прагне створити ситуацію монополістичної

конкуренції, в якій воно завдяки особливій продукції володіє значною ринковою силою. Диференціація, або, іншими словами, відокремлення товару на ринку, означає здатність підприємства забезпечити унікальність і більш високу цінність (у порівнянні з конкурентами) продукту для покупця з погляду рівня якості, наявності у нього особливих характеристик, методів збуту, післяпродажного обслуговування.

Диференціація може приймати різні форми:

- визнану технологічну досконалість, кращий дизайн продукту (продуктова диференціація);
- імідж підприємства, марки (диференціація іміджу);
- особливий сервіс (сервісна диференціація).

Продуктова диференціація – пропозиція продуктів з характеристиками та (або) дизайном кращим, ніж у конкурентів. Основу продуктової диференціації становить товарний асортимент продукції підприємства, під яким розуміється група аналогічних, або тісно пов'язаних між собою товарів.

Диференціація іміджу – це створення іміджу організації та (або) продуктів, що з кращого боку відрізняє їх від конкурентів. При використанні диференціації іміджу підприємство може випускати продукцію під різними торговими марками для різних сегментів ринку.

Сервісна диференціація – це пропозиція різноманітного і більш високого (порівняно з конкурентами) рівня послуг, супутніх товарам, що продаються (терміновість і надійність поставок, встановлення обладнання, післяпродажне обслуговування, навчання та консультування клієнтів).

Стратегія фокусування, або вузької спеціалізації, передбачає вибір обмеженої за масштабами сфери господарської діяльності з різко окресленим колом споживачів. Дана стратегія передбачає концентрацію діяльності підприємства на відносно невеликій цільовій групі споживачів, частини товарного асортименту, якомусь аспекті діяльності.

Диверсифікація (від лат. diversificatio – зміна, різноманітність) – це поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту вироблених виробів, видів послуг, що надаються, географічної сфери діяльності тощо). У вузькому сенсі слова під диверсифікацією розуміється проникнення підприємств в галузі, що не мають безпосереднього виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної їх діяльності. В результаті диверсифікації підприємства перетворюються в складні багатогалузеві комплекси.

Розрізняють пов'язану і незв'язану (конгломератну) диверсифікацію. У свою чергу, пов'язана диверсифікація може бути вертикальною або горизонтальною. Основний критерій визначення типу диверсифікації – принцип злиття. При функціональному злитті об'єднуються підприємства, пов'язані в процесі виробництва. При інвестиційному злитті об'єднання відбувається без виробничої спільності підприємств.

Вертикальна інтеграція – це процес придбання або включення до складу підприємства нових виробництв, що входять в технологічний ланцюжок випуску основного продукту на ступенях до або після процесу виробництва.

Типи вертикальної інтеграції: повна інтеграція виробничої діяльності; часткова інтеграція, в цьому випадку частина необхідних комплектуючих

закупується у інших підприємств; квазіінтеграція – створення стратегічних альянсів підприємств, зацікавлених в інтеграції без переходу прав власності.

Залежно від спрямованості інтеграції та положення підприємства у виробничому ланцюжку виділяють дві форми пов'язаної диверсифікації:

- інтеграція «вперед», або пряма інтеграція (полягає в придбанні або посиленні контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем, а саме системою розподілу і продажу товарів);
- інтеграція «назад», або зворотна інтеграція (підприємство приєднує функції, які раніше виконувалися постачальниками, тобто встановлює контроль над джерелами сировини і виробництвом комплектуючих виробів).

Горизонтальна інтеграція. Пов'язана горизонтальна диверсифікація, або горизонтальна інтеграція – це об'єднання підприємств, що працюють і конкурують в одній сфері діяльності. Головна мета горизонтальної інтеграції – посилення позицій фірми в галузі шляхом поглинання певних конкурентів або встановлення контролю над ними. Горизонтальне об'єднання дозволяє домогтися економії на масштабі виробництва, розширити спектр товарів і послуг і таким чином отримати додаткову конкурентну перевагу. Часто основною причиною горизонтальної диверсифікації є географічне розширення ринків. У цьому випадку об'єднуються компанії, що виробляють однотипну продукцію, але виступаючі на різних регіональних ринках.

Незв'язана диверсифікація. Цей вид диверсифікації охоплює такі напрямки діяльності, які не мають прямого безпосереднього зв'язку з основною діяльністю підприємства. Диверсифікація виправдана, якщо можливості для зростання підприємства в рамках виробничого ланцюжка обмежені, позиції конкурентів дуже сильні, а ринок базової продукції знаходиться в стадії спаду. При незв'язаній диверсифікації можуть бути відсутні спільні ринки, ресурси, технології, а ефект досягається за рахунок обміну, або поділу активів / сфер діяльності.

3. Плани семінарських (практичних, лабораторних) занять

№ з/п	Назва теми
1.	Основи стратегічного менеджменту в туризмі 1. Концепція стратегічного управління. 2. Система стратегічного управління та передумови її формування. 3. Основні складові системи стратегічного управління. 4. Процес стратегічного управління. 5. Характеристика етапів процесу стратегічного управління. 6. Еволюція стратегічного управління. Школи стратегічного управління
2.	Організація як об'єкт стратегічного управління. 1. Організація як система. 2. Історія і профіль організацій. Власні цінності. 3. Організаційна структура. 4. Стратегічне бачення. 5. Місія, цілі та політика організації. 6. Цілі стратегічного управління.

	7. Варіанти цілеполагання. Дерево цілей.
3.	Аналіз та діагностика зовнішнього середовища 1. Методи аналізу зовнішнього середовища. 2. SWOT- аналіз. Інтегральні та портфельні методи аналізу та вибір стратегічних рішень. 3. Стратегічні альтернативи. 4. Суть стратегій. Ієрархія стратегій. Основні типи стратегій. 5. Оцінка стратегій фірми за методом SPASE. 6. Визначення впливу стратегій на прибуток (PIMS). 7. PEST-аналіз мікросередовища підприємства. 8. Аналіз конкуренції в галузі: модель п'яти сил М. Портера. Конкурентний профіль. 9. Карта стратегічних груп. Техніка сценаріїв. Шанси і загрози в оточенні організації.
4.	Основи теорії конкурентних переваг. 1. Поняття конкурентної переваги та її оцінка. 2. Детермінанти національного ромба. 3. Життєвий цикл конкурентної переваги. 4. Конкурентний статус фірми та його оцінка. 5. Взаємозв'язок конкурентного статусу та конкурентної переваги організацій
5.	Аналіз і вибір стратегічних позицій. 1. Стратегічна сегментація. 2. Стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття і характеристика. 3. Параметри стратегічної сегментації. 4. Визначення позиції фірми в конкуренції. Метод БКГ. Оцінка привабливості СЗГ. 5. Використання матриці Мак Кінзі та межі її застосування. 6. Управління стратегічним набором. Балансування набору СЗГ з різним життєвим циклом. 7. Балансування позицій фірми в різних фазах життєвого циклу. Матриця балансу життєвого циклу. 8. Стратегічна гнучкість. 9. Синергізм та його оцінка. 10. Управління набором при множинних орієнтирах.
6.	Управління на основі гнучких експертних рішень. 1. Управління шляхом ранжування стратегічних задач. 2. Оцінка наслідків вирішення стратегічних задач. 3. Матриця "Єврокіп". 4. Управління за слабкими сигналами. 5. Динаміка реагування. Управління в умовах стратегічних несподіванок.
7.	Реалізація стратегічних рішень 1. Організаційне забезпечення стратегічного управління. 2. Створення адекватної організаційної структури (структура-стратегія-мета). 3. Формування організаційної культури. 4. Управління стратегічними змінами. 5. Опір стратегічним змінам та його подолання. 6. Ефективність стратегічних змін. Стратегічний контролінг
8.	Визначення товарних стратегій підприємства. 1. Характеристика товарних стратегій підприємства. 2. Стратегія інновації товару. 3. Стратегія диференціації товару. 4. Стратегія диверсифікації товару. 5. Стратегія варіації (модифікації) товару. 6. Стратегія елімінації товару. 7. Вибір марочної стратегії. 8. Сутність брендингу як процесу комплексного управління.

9.	Маркетингові конкурентні стратегії.
1.	Сутність конкурентних стратегій, їх класифікація.
2.	Маркетингові конкурентні стратегії за А. Літлом.
3.	Лідуюча (домінуюча), сильна, сприятлива, задовільна позиції.
4.	Конкурентні стратегії М. Портера.
5.	Стратегія лідерства за витратами.
6.	Стратегія диференціації.
7.	Стратегія концентрації.
8.	Стратегії конкурентної боротьби Ф. Котлера.
9.	Ринкові лідери, членджери, послідовники, нішери.

3. ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Індивідуальне навчально-дослідне завдання студента є видом позааудиторної самостійної роботи студента навчального чи навчально-дослідницького характеру, яке виконується в процесі вивчення програмного матеріалу навчального курсу і завершується разом із складанням підсумкового іспиту чи заліку із даної навчальної дисципліни. Метою такого виду роботи виступає самостійне вивчення частини програмного матеріалу, систематизація, поглиблення, узагальнення, закріплення та практичне застосування знань студента з навчального курсу та розвиток навичок самостійної роботи.

Індивідуальні завдання з дисципліни сприяють більш поглибленому вивченню студентом теоретичного матеріалу, формуванню вмінь використання знань для вирішення відповідних практичних завдань.

Для покращення підготовки майбутнього спеціаліста, поглиблення запропонованого під час лекцій матеріалу застосовуються такі види індивідуальних завдань як реферати, аналітичні огляди тощо.

Контрольна робота є складовою навчального процесу, активною формою самостійної роботи студентів, і являє собою закінчене дослідження певного напрямку. Кожен з студентів отримує індивідуальне завдання, що сприяє:

- поглибленому вивченню теоретичного матеріалу;
- формуванню вмінь використання методів аналізу та оцінки факторів, що визначають особливості розробки маркетингової та управлінської стратегії туристичного підприємства;
- залученню студентів до самостійної роботи з науковою літературою конкретного спрямування та розвитку навичок глибокого вивчення, узагальнення та систематизації підбраного матеріалу;
- розвитку здібностей до формування авторських висновків та пропозицій на основі проведеного дослідження.

Контрольна робота виконується студентом самостійно і здається у встановлений кафедрою термін.

Передумовами виконання індивідуального завдання слугують:

- систематичне відвідування лекцій;
- активна участь в роботі на семінарських заняттях;
- творча ініціатива;
- відповідальність та організованість студента.

Успішне виконання контрольної роботи виступає формою проведення підсумкового контролю з дисципліни.

Якісно проведені дослідження можуть виступати основою для написання дипломних робіт.

Вибір теми дослідження є відповідальним етапом для початкового науковця. Невдало вибрана тема може спричинити проблеми в процесі підготовки та написання роботи.

Для своєї наукової роботи студент може обрати тему самостійно, безпосередньо узгодивши її з лектором. Студент також може скористатися рекомендованим переліком тем з курсу «Стратегічний маркетинг та менеджмент».

Теми:

26. Розробка маркетингової стратегії туристичного підприємства за областями України.
27. Розробка управлінської стратегії туристичного підприємства за областями України.
28. Розробка міжнародної стратегії туристичного підприємства.
29. Стратегія виходу на нові ринки з туристичним продуктом.
30. Аналіз конкурентної позиції туристичного підприємства на ринку.
31. Розробка стратегії щодо продукту
32. Стратегії інтеграції, їх обґрунтування та розробка.
33. Розробка стратегії диверсифікації.
34. Конкурентні стратегії підприємств, їх аналіз та розробка.
35. Міжнародні стратегії функціонування туристичних підприємств, їх обґрунтування.
36. Функціональні стратегії, їх розробка та оптимізація.
37. Фінансова стратегія туристичного підприємства.
38. Маркетингова стратегія туристичного підприємства, особливості розробки.
39. Кадрова стратегія, її обґрунтування.
40. Інноваційна стратегія туристичного підприємства.
41. Інвестиційна стратегія
42. Процес розробки і реалізації стратегії
43. Аналіз зовнішнього середовища, визначення стратегічних перспектив та загроз.
44. Розробка місії та стратегічних цілей
45. Оцінювання і вибір стратегії
46. Реалізація стратегії
47. Організаційна структура як інструмент стратегічного управління. Її оптимізація.
48. Маркетингова стратегія, особливості маркетингової стратегії туристичних підприємств.
49. Формування стратегічних об'єднань у туризмі.
50. Інтеграційні структури у туризмі.

Робота виконується українською або російською мовами. Загальний обсяг не повинен перевищувати 25 сторінок.

Контрольна робота повинна містити наступні обов'язкові складові:

- Титульний лист;
- Зміст;
- Вступ;
- Основна частина;
- Висновки;
- Список використаних джерел;
- Додатки (за необхідності).

Всі частини контрольної роботи повинні бути пов'язані між собою (кожен наступний розділ є логічним продовженням попереднього).

Список використаних джерел - елемент бібліографічного апарату, котрий містить бібліографічні описи використаних джерел і розміщується після висновків. Обов'язковим є наведення списку використаних джерел інформації, кількість яких становить близько 20 найменувань.

Текст роботи друкується за допомогою комп'ютера на стандартних білих аркушах паперу (формат А4). Друкування тексту одностороннє (на одній стороні аркушу) з використанням шрифтів текстового редактору Word (Times New Roman), колір – чорний, розмір – 14 pt, міжрядковий інтервал – полуторний, вирівнювання основного тексту – по ширині. Щільність тексту повинна бути однаковою. Текст дослідження потрібно друкувати, залишаючи поля таких розмірів: з лівого боку – 30 мм, з правого – 15 мм, зверху – 20 мм, знизу – 20 мм, абзац – 10 мм.

Не допускається будь-які підкреслювання, виділення по тексту, окрім вказаних у представлених рекомендаціях.

Нумерація сторінок наскрізна. Першою сторінкою є титульний аркуш, який включають до загальної нумерації сторінок. На титульному аркуші, на змісті, на додатках та на сторінці зі списком використаної літератури номер сторінки не ставлять, але всі вони включаються до загальної нумерації. На наступних сторінках номер проставляють у правому верхньому куті сторінки арабськими цифрами без крапки в кінці.

Назви розділів друкуються великими літерами (шрифт – жирний), вирівнювання – по центру. Крапка після назв розділів, підрозділів, таблиць, діаграм і графіків не ставляться. Між назвою розділу і підрозділу витримують інтервал в один рядок.

Форма проведення підсумкового оцінювання виконаного дослідження – публічна доповідь (3-4 хвилини) з подальшим відкритим обговоренням або індивідуальна співбесіда на тему контрольної роботи.

Контрольна робота представляється у встановлені терміни.

При оцінці контрольної роботи враховується ступінь розкриття теми та відображення головного змісту, глибина опрацювання відповідних тематичних джерел інформації, вміння застосовувати теоретичний матеріал для вирішення практичних проблем, логічність викладу, здатність робити висновки з проведеного дослідження, відповідність технічного оформлення визначеним нормам, якість підсумкової співбесіди або доповіді. Оцінка дається кожному з вказаних елементів виконаної роботи.

3. ЗАВДАННЯ СЕМЕСТРОВОГО ЕКЗАМЕНУ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу

Спеціальність: 242 Туризм

Семестр 2

Форма навчання: очна, заочна

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень): магістр

Навчальна дисципліна: Стратегічний маркетинг та менеджмент

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1

1. Сутність стратегічного менеджменту. Етапи розвитку стратегії та методів управління. (20 балів)

2. Місія організації. Фактори, що впливають на вироблення місії організації.

Послідовність вироблення місії. (20 балів)

Затверджено на засіданні туристичного бізнесу та країнознавства
протокол № 1 від 28 серпня 2018 р.

Зав. кафедри _____ (Парфіненко А.Ю.)

підпис

Екзаменатор _____ (Данько Н.І.)