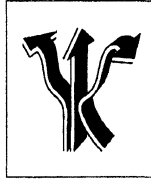


Міжрегіональна Академія управління персоналом



МАУП

**Методичні рекомендації
щодо забезпечення самостійної роботи студентів
з дисципліни
«Стратегічне управління суб'єктами
туристичної індустрії»
(для бакалаврів)**

Київ-2018

Підготовлено професором кафедри менеджменту та адміністрування,
кандидатом економічних наук *В. П. Сладкевичем*

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту та адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 1 від
30.08.17).

Схвалено Вченою Радою Навчально-наукового інституту менеджменту,
економіки та фінансів (протокол № 8 від 25.09.17)

Сладкевич В. П. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної
роботи студентів з дисципліни «Стратегічне управління суб'єктами
туристичної індустрії» (для бакалаврів). – К.: ДП «Вид. дім «Персонал»,
2018. – 41 с.

Методична розробка містить пояснювальну записку, тематичний план
дисципліни «Стратегічне управління суб'єктами туристичної індустрії»,
методичні вказівки для самостійного вивчення кожної теми, контрольні
питання з курсу, критерії оцінювання знань студентів при підсумковому
контролі, список літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП),
2018

© ДП «Видавничий дім «Персонал»,
2018

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Самостійна робота студентів є складовою навчального процесу, важливим чинником, що формує вміння навчатися, сприяє активізації засвоєння студентом знань та їх реалізації, основним засобом опанування навчального матеріалу в час, вільний від обов'язкових навчальних занять.

Мета самостійної роботи студентів — сприяти засвоєнню в повному обсязі навчальної програми дисципліни «Стратегічне управління суб'єктами туристичної індустрії» та формуванню самостійності як особистісної риси та важливої професійної якості, сутність якої полягає в умінні систематизувати, планувати та контролювати власну діяльність.

Завдання самостійної роботи студентів — засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування під час виконання практичних завдань та творчих робіт, а також виявлення прогалин у системі знань із предмета «Стратегічне управління суб'єктами туристичної індустрії».

Зміст самостійної роботи студента з дисципліни «Стратегічне управління суб'єктами туристичної індустрії» визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями викладача.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне управління суб'єктами туристичної індустрії»: підручник, навчальні та методичні посібники, методичні матеріали для самостійної роботи студентів, конспект лекцій, практикум тощо.

Самостійна робота студентів з навчальної дисципліни «Стратегічне управління суб'єктами туристичної індустрії» організовується з дотриманням низки вимог:

- обґрунтування необхідності завдань загалом і конкретного завдання зокрема;
- надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;
- надання можливості студентам виконувати творчі роботи, які відповідають умовно-професійному рівню засвоєння знань, не обмежуючи їх виконанням стандартних завдань;
- підтримання постійного зворотного зв'язку зі студентами у процесі виконання самостійної роботи, що є чинником ефективності навчального середовища.

Перелік завдань для самостійної роботи, форми її організації та звітності, термін виконання та кількість балів, які можна отримати за виконання завдань, визначаються викладачем кафедри при розробці робочої навчальної програми дисципліни (розділу «Самостійна робота студентів»).

Студенти, які розпочинають вивчати дисципліну «Стратегічне управління суб'єктами туристичної індустрії», повинні бути проінформовані викладачем щодо організації самостійної роботи, її форм та видів, термінів виконання, форм контролю та звітності, кількості балів за виконання завдань.

Організація і контроль процесу та змісту самостійної роботи і її результатів здійснюються викладачами кафедри.

Оцінки (бали), одержані студентами за виконання різних видів самостійної роботи, фіксуються викладачами і повинні бути доведені до відома студентів.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ»

№ пор.	Назва змістовного модуля і теми
	Змістовий модуль I. Теоретичні основи стратегічного управління суб'єктами туристичної індустрії
1	Концептуальні засади теорії стратегічного управління
2	Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємств – суб'єктів туристичної індустрії
	Змістовий модуль II. Процес стратегічного управління суб'єктом туристичної індустрії
3	Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства – суб'єкта туристичної індустрії
4	Стратегічне планування
5	Стратегічний аналіз зовнішнього середовища суб'єкта туристичної індустрії
6	Стратегічний потенціал суб'єкта туристичної індустрії та формування його конкурентних переваг
7	Види стратегічного управління
8	Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією суб'єкта туристичної індустрії
9	Генерування стратегій та умови їх реалізації
10	Стратегічний контроль у процесі стратегічних перетворень на підприємстві – суб'єкті туристичної індустрії
Разом годин: 90	

ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

з дисципліни

«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ»

Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління

Передумови розвитку теорії стратегічного управління. Концепція стратегічного управління. Предмет та об'єкт стратегічного управління підприємством – суб'єктом туристичної індустрії. Поняття “стратегії підприємства – суб'єкта туристичної індустрії”. Стратегічні рішення на підприємствах – суб'єктах туристичної індустрії та фактори впливу на їх прийняття.

Ключові гіпотези стратегічного управління: випадковості; залежності від зовнішнього середовища; відповідності; стратегії, здібності та діяльності; багатоелементності; збалансованості. Задачі стратегічного управління. Порівняльний аналіз стратегічного управління іншими науковими підходами до управління підприємствами-суб'єктами туристичної індустрії. Моделі стратегічного управління.

Імовірні вигоди від застосування стратегічного управління у практичній діяльності підприємств – суб'єктів туристичної індустрії. Причини зростання значущості стратегічного управління для підприємств-суб'єктів туристичної індустрії у ринкових умовах господарювання. Досвід та проблеми використання теорії стратегічного управління у процесі розвитку українських підприємств – суб'єктів туристичної індустрії в ринкових умовах господарювання.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Принципи стратегічного управління.
3. Наукові підходи до визначення категорії «стратегія».
4. Наукові підходи до визначення категорії «стратегічне управління суб'єктами туристичної індустрії».
5. Основні завдання і функції стратегічного управління організацій.
6. Стратегічне управління як навчальна дисципліна.
7. Взаємозв'язок стратегії і тактики в управлінні.
8. Наукові підходи до визначення змісту стратегічного управління суб'єктами туристичної індустрії.

Контрольні питання та завдання

1. Перелічіть і розкрийте сутність основних категорій стратегічного управління.
2. Зробіть порівняльну характеристику стратегічного і нестратегічного управління.

3. Розкрийте зміст і структуру стратегічного управління.
4. Як впливає стратегічне управління на результативність діяльності організації?
5. Розкрийте рівні розробки стратегії в організації.
6. Які обмеження існують на використання стратегічного управління в організації?
7. Охарактеризуйте зміст і взаємозв'язок корпоративної, бізнес-стратегії та функціональної стратегії підприємства (підприємство на ваш вибір).

Тестові завдання

Варіант 1

1. Стратегія організації – це:

- 1) основне призначення організації, чітко визначена мета її існування;
- 2) генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу ресурсів організації для досягнення її цілей;
- 3) процес визначення цілей діяльності організації;
- 4) основна мета у сфері виробництва.

2. До функціональних стратегій підприємства належать:

- 1) стратегії планування, організація, мотивація, контроль;
- 2) глобальна, багатонаціональна;
- 3) маркетингова, фінансова, кадрова, інноваційна;
- 4) низьких витрат, скорочення ринку, розвитку товару.

3. У диверсифікованій фірмі стратегії за рівнем розробки класифікують:

- 1) на вищі, середні, нижчі;
- 2) глобальні, міжнародні, регіональні, місцеві;
- 3) комплексні, конгломератні, спеціалізовані;
- 4) корпоративні, ділові, функціональні, операційні.

4. Стратегія організації розроблюється в такій послідовності:

- 1) вивчаються сильні та слабкі сторони підприємства, потім – можливості та загрози зовнішнього середовища;
- 2) аналіз середовища, розробка місії та системи цілей, оцінка і вибір стратегії, реалізація і контроль;
- 3) бізнес-стратегія, корпоративна, функціональна і оперативна;
- 4) аналіз внутрішніх ресурсів, вивчення сильних і слабких сторін підприємства, вибір стратегії, реалізація і контроль.

5. Критерієм ефективності стратегічного управління є:

- 1) забезпечення прибутковості діяльності;
- 2) своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку та зміни в оточенні;
- 3) раціональне використання виробничого потенціалу;

4) правильне визначення сильних і слабких сторін підприємства.

Варіант 2

1. Стратегічне планування починається із:

- 1) аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів організації;
- 2) оцінки потреб ринку, вивчення тенденцій розвитку галузі;
- 3) вивчення витрат виробництва;
- 4) визначення конкурентних переваг підприємства.

2. Фінансова, маркетингова, кадрова, інноваційна стратегії належать до:

- 1) операційних стратегій;
- 2) бізнес-стратегій;
- 3) функціональних стратегій;
- 4) корпоративних стратегій.

3. Об'єктами основної уваги керівництва зі стратегічного управління є:

- 1) простежування змін у зовнішньому середовищі та адаптація до них;
- 2) вирішення внутрішніх проблем підприємства;
- 3) зниження витрат виробництва, підвищення продуктивності праці;
- 4) одержання прибутку від реалізації продукції та послуг.

4. Генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу ресурсів організації для досягнення її цілей – це:

- 1) місія;
- 2) стратегія;
- 3) планування;
- 4) політика.

5. Корпоративна стратегія:

- 1) поширюється на всі напрями діяльності компанії;
- 2) розроблюється тільки в диверсифікованих компаніях;
- 3) належить до управління стратегічною групою галузі;
- 4) належить до управління окремою сферою діяльності підприємства.

Література [4; 6; 29; 33; 48]

Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємств – суб'єктів туристичної індустрії

Передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємствами – суб'єктами туристичної індустрії. Корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень.

Характерні риси стратегій підприємств – суб'єктів туристичної індустрії. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень.

Стратегії підприємств різних галузей. Еталонні стратегії розвитку підприємств – суб'єктів туристичної індустрії та стратегії його організаційного розвитку.

Стратегії управління ресурсами підприємств – суб'єктів туристичної індустрії (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору.

Операційна стратегія підприємств – суб'єктів туристичної індустрії та їх класифікація за: розвитком виробництва, використанням виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо. Маркетингова стратегія підприємства та її субстратегії (ринкова, товарна, якості, ціни, просування, збуту). Стратегії управління персоналом. Стратегії наукових досліджень та розробок.

Стратегії підприємств – суб'єктів туристичної індустрії на іноземних ринках.

Література [1; 4; 6; 8; 12; 18; 34]

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Особливості розвитку стратегічного управління в туристичних компаніях країн Південно-Східної Азії.
3. Особливості розвитку стратегічного управління в туристичних фірмах США і Канади.
4. Особливості розвитку стратегічного управління в компаніях країн Європи.
5. Особливості становлення стратегічного управління в Україні.
6. Особливості становлення стратегічного управління в Російській Федерації.
7. Науковий внесок М. Портера у розвиток теорії та практики стратегічного управління.
8. Науковий внесок І. Ансоффа в розвиток теорії та практики стратегічного управління.
9. Розвиток теорії та практики стратегічного управління (історичний аспект).

Контрольні питання та навчальні завдання

1. Передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством.
2. Корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень.
3. Характерні риси стратегій підприємства.
4. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень.

5. Стратегії підприємств різних галузей.
6. Еталонні стратегії розвитку підприємства та стратегії його організаційного розвитку.
7. Стратегії управління ресурсами підприємства (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору.
8. Виробнича стратегія підприємства та їх класифікація за: розвитком виробництва, використанням виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо.
9. Маркетингова стратегія підприємства та її субстратегії (ринкова, товарна, якості, ціни, просування, збуту).
10. Стратегії управління персоналом. Стратегії наукових досліджень та розробок.
11. Стратегії підприємств на іноземних ринках.

Література [4; 6; 8; 13; 29]

Змістовий модуль II. Процес стратегічного управління суб'єктом туристичної індустрії

Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства – суб'єкта туристичної індустрії

Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії.

Місія підприємства – суб'єкта туристичної індустрії та правила її формулювання у процесі стратегічного управління. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей. Формування системи стратегічних цілей і завдань.

Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства – суб'єкта туристичної індустрії. Сутність та принципи планування стратегій. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Особливості бюджетування в управлінні розвитком підприємства.
3. Зміст підприємницького підходу до визначення ролі стратегічного управління в компанії.
4. Дизайнерський підхід до визначення ролі стратегічного управління в компанії.
5. Трансформаційний підхід до визначення ролі стратегічного управління в компанії.

6. Особливості політичного підходу до визначення ролі стратегічного менеджменту в компанії.

Контрольні питання та навчальні завдання

1. Розкрийте зміст основних етапів стратегічного управління.
2. Зміст і особливості бюджетування в управлінні розвитком підприємства.
3. Характеристика довгострокового планування як етапу розвитку стратегічного управління.
4. Зміст і особливості стратегічного планування як етапу стратегічного управління.
5. Які існують наукові підходи до визначення ролі та змісту стратегічного управління?
6. Розкрийте зміст підприємницького підходу до визначення ролі стратегічного управління в компанії.
7. Порівняйте особливості політичного підходу до визначення ролі стратегічного менеджменту в компанії.
8. Проведіть дослідження підприємства з метою визначення ролі стратегічного управління в його розвитку (підприємство на ваш вибір).
9. Проведіть аналіз підприємства і визначте, який підхід до ролі стратегічного управління сформувався в організації. Стисло розкрийте його зміст (підприємство на ваш вибір).

Тестові завдання

Варіант 1

- 1. Поняття “стратегічне управління” вперше було застосовано:**

- 1) у 30-ті роки ХХ ст. в Японії;
- 2) в 60-70-ті роки ХХ ст. в США;
- 3) в 90-ті роки ХХ ст. в Європі;
- 4) в 80-ті роки у Радянському союзі.

- 2. Розробка прогнозів збуту продукції підприємства на кілька років вперед на основі екстраполяції тенденцій розвитку застосовується:**

- 1) на етапі стратегічного планування;
- 2) при довгостроковому плануванні;
- 3) у рамках стратегічного менеджменту;
- 4) при формуванні бюджету організації.

- 3. Послідовність етапів розвитку стратегічного менеджменту така:**

- 1) бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічний менеджмент;
- 2) довгострокове планування, стратегічне планування, бюджетування, стратегічний менеджмент;

- 3) короткострокове планування, довгострокове планування, перспективне планування, стратегічний менеджмент;
- 4) виробничий менеджмент, маркетинговий менеджмент, стратегічний менеджмент.

4. З точки зору дизайнерського підходу до стратегічного управління розробка стратегії – це:

1. відносно ізольований систематичний процес формального планування;
2. процес боротьби менеджерів за вплив в організації та на галузевому ринку;
3. періодична трансформація організації з метою пристосування її до зовнішнього середовища;
4. постійне забезпечення відповідності між характеристиками організації та її можливостями в зовнішньому середовищі.

5. Представники підприємницького підходу до стратегічного управління вважають, що:

1. стратегію необхідно створювати поступово, по мірі розвитку і навчання організації;
2. розробка стратегії є ізольованим систематичним процесом формального планування;
3. розробка стратегії – це процес боротьби за вплив менеджерів в організації та на галузевому ринку;
4. процес розробки стратегії організації повинен ґрунтуватися на життєвому досвіді, інтуїції та баченні вищого керівника чи власника.

Варіант 2

1. З точки зору трансформаційного підходу до стратегічного управління розробка стратегії – це:

1. спроба досягнення відповідності між характеристиками організації та її можливостями у зовнішньому середовищі;
2. відносно ізольований систематичний процес формального планування;
3. процес боротьби за вплив в організації та на галузевому ринку;
4. спроба адекватної реакції на зміни в зовнішньому оточенні шляхом періодичних радикальних змін в організації.

2. З точки зору представників навчального підходу процес розробки стратегії:

- 1) зводиться до адекватної реакції на зміни в зовнішньому оточенні шляхом трансформації організації;
- 2) це боротьба за вплив в організації та на галузевому ринку;

- 3) це зроблений на основі аналітичних розрахунків вибір ключової стратегічної позиції фірми залежно від галузевої структури ринку;
- 4) здійснюється поступово, по мірі розвитку організації.

3. “В сучасному складному і динамічному середовищі дотримання заздалегідь розробленої стратегії не має сенсу. Стратегію необхідно створювати поступово, по мірі розвитку організації.” Це точка зору на визначення змісту стратегічного управління належить представникам:

1. дизайнерського підходу;
2. навчального підходу;
3. формального підходу;
4. підприємницького підходу.

4. “Процес формування стратегії базується на життєвому досвіді, інтуїції та баченні керівника”. Ця точка зору на стратегічне управління належить представникам:

1. трансформаційного підходу до визначення ролі стратегічного управління;
2. аналітичного підходу до визначення ролі стратегічного управління;
3. політичного підходу до визначення ролі стратегічного управління;
4. підприємницького підходу до визначення стратегічного управління

5. У процесі розвитку стратегічного менеджменту етап стратегічного планування мав такі особливості:

1. внутрішня спрямованість і розробка бюджетів на один рік;
2. розробка прогнозу збуту на кілька років вперед на основі екстраполяції тенденцій розвитку, які мали місце в минулому;
3. зростання ролі стратегічного аналізу маркетингових досліджень;
4. застосування альтернативних варіантів дій на перспективу.

Література [3; 5; 16; 28; 41]

Тема 4. Стратегічне планування

Принципи стратегічного планування. Значення стратегічного планування діяльності підприємства – суб’єкта туристичної індустрії в умовах нестабільності зовнішнього оточення. Підходи до організації стратегічного планування на підприємстві – суб’єкті туристичної індустрії.

Процес стратегічного планування. Характеристика етапу цілеутворення. вибір місії та правила її формування. Значення місії для підприємства – суб’єкта туристичної індустрії з орієнтацією на стратегічний розвиток. Девіз та кредо підприємства. Класифікація стратегічних цілей. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємств – суб’єктів туристичної індустрії.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Стратегічне бачення як основа розробки місії та стратегічних цілей організації.
3. Огляд та аналіз місій та стратегічних цілей провідних компаній світу.
4. Специфіка формування місії та стратегічних цілей на підприємствах України.

Контрольні питання та завдання

1. Сутність місії та її значення для визначення пріоритетів розвитку підприємства.
2. Яка інформація входить до місії організації?
3. Рекомендації щодо розробки місії підприємства.
4. Які фактори впливають на процес розробки і зміст місії?
5. Сутність, зміст і перелік стратегічних цілей розвитку підприємства.
6. «Дерево цілей» підприємства.
7. Рекомендації щодо визначення стратегічних цілей.
8. Розробіть місію і кілька стратегічних цілей підприємства (підприємство на ваш вибір).
9. Розробіть «дерево цілей» розвитку підприємства (підприємство на ваш вибір).

Тестові завдання

Варіант 1

1. **Місія організації – це:**
 - 1) основна мета у сфері виробництва;
 - 2) основне завдання організації, що пояснює сенс її діяльності;
 - 3) завдання, яке необхідно виконати певним способом в певний термін;
 - 4) спосіб досягнення стратегічних цілей.

2. **Стратегічні цілі організації розробляють на такі терміни:**
 - 1) до одного року;
 - 2) від 2 до 5 років;
 - 3) від 5 років і понад;
 - 4) від 10 до 15 років.

3. **Стратегічне бачення – це:**
 - 1) система поглядів персоналу на напрями розвитку фірми;
 - 2) уявлення суспільства про імідж організації;
 - 3) погляди власників і вищого керівництва на перспективи бізнесу і довгостроковий курс розвитку компанії;
 - 4) відповідальне завдання, яке відображує призначення бізнесу фірми.

4. Місія організації формулюється:

- 1) в термінах потреб покупців;
- 2) в термінах продукції, що виробляється;
- 3) на основі стратегічного бачення;
- 4) на основі стратегії розвитку.

5. До формулювання місії організації входить наступна інформація:

- 1) дані про структуру управління фірмою;
- 2) дані про стратегії досягнення основних цілей розвитку;
- 3) сфера діяльності фірми (галузь, товари, технології, групи клієнтів);
- 4) користь, яку фірма приносить суспільству.

Варіант 2

1. Процес визначення стратегічних цілей проходить в компанії в такому порядку:

- 1) зверху вниз, спочатку для корпорації в цілому, потім для її бізнес-одиниць, функціональних і операційних підрозділів;
- 2) знизу вгору, від операційних підрозділів до вищої ланки управління корпорацією;
- 3) після визначення стратегії розвитку;
- 4) перед визначенням стратегії розвитку.

2. Про місію організації можна стверджувати наступне:

- 1) місія повинна доводитися до всього персоналу організації;
- 2) в розробці місії повинен брати участь весь персонал організації;
- 3) місія повинна бути доведена до менеджерів і ключових спеціалістів фірми;
- 4) до розробки місії мають залучатися менеджери, провідні спеціалісти, експерти.

3. Вкажіть на правильні твердження щодо «дерева цілей» компанії:

- 1) в основі побудови «дерева цілей» знаходиться їх декомпозиція;
- 2) в основі побудови «дерева цілей» знаходиться їх диверсифікація;
- 3) ціль більш високого рівня є орієнтиром, основою для розробки цілей нижчого рівня;
- 4) по мірі переходу до нижчих рівнів цілі все більш розширюються, узагальнюються.

4. Вкажіть на правильні твердження відносно місії:

- 1) місія не повинна містити інформацію про конкретні дії, терміни їх виконання;
- 2) місія повинна містити інформацію про конкретні дії, терміни їх виконання;
- 3) місія організації може переглядатися, коригуватися внаслідок суттєвих змін бізнес-середовища;

4) місія організації не переглядається.

- 5. Про стратегічні цілі організації можна стверджувати наступне:**
- 1) вони розроблюються на основі сформульованої місії;
 - 2) вони формулюються на основі розробленої стратегії розвитку;
 - 3) це робота, яка повинна бути виконана певним способом протягом визначеного терміну;
 - 4) це кількісно чи якісно виражений майбутній стан об'єкта управління, досягнення якого забезпечить вирішення проблеми.

Література [3; 8; 23; 34; 35; 41]

Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища суб'єкта туристичної індустрії

Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень.

Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства – суб'єкта туристичної індустрії. Типи зовнішнього середовища підприємства – суб'єкта туристичної індустрії: змінне або нестабільне; вороже; різноманітне; технічно складне. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища.

Особливості стратегічного аналізу середовища підприємств – суб'єктів туристичної індустрії. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємств.

Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному правлінні підприємством – суб'єктом туристичної індустрії. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища підприємства – суб'єкта туристичної індустрії.

Стратегічний аналіз галузевого середовища підприємства – суб'єкта туристичної індустрії. Особливості галузевого розвитку у часі. Модель життєвого циклу галузі. Визначення ключових факторів успіху (КФУ) підприємства залежно від специфіки галузевого середовища.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Сучасні технології аналізу галузевого ринку при розробці стратегії.
3. Методики аналізу зовнішнього середовища підприємства.
4. Аналіз фінансового стану підприємства.
5. Аналіз ефективності системи управління підприємства.
6. Технології аналізу макрооточення підприємства.
7. Порядок проведення аналізу маркетингової діяльності підприємства.

8. Технологія проведення аналізу потенціалу персоналу підприємства.

Контрольні питання та завдання

1. Напрями аналізу середовища при розробці стратегії розвитку підприємства.
2. Які групи факторів належать до макрооточення організації?
3. В якому порядку проводиться аналіз галузевого ринку підприємства?
4. Модель “п'яти сил конкуренції”.
5. Рушійні сили змін галузевого ринку.
6. Напрями аналізу внутрішнього середовища підприємства, його сильних і слабких сторін.
7. Методи аналізу середовища підприємства.
8. Проаналізуйте вплив чинників макрооточення на розвиток організації (організація на ваш вибір).
9. Проаналізуйте галузевий ринок організації (організація на ваш вибір).
10. Проаналізуйте сильні і слабкі сторони підприємства (підприємство на ваш вибір).
11. Проведіть SWOT-аналіз середовища підприємства (на конкретному прикладі).
12. Проаналізуйте “п'ять сил конкуренції” галузевого ринку (на конкретному прикладі).
13. Визначте основні зовнішні можливості та загрози для підприємства (підприємство на ваш вибір).

Тестові завдання

Варіант 1

1. Аналіз середовища при розробці стратегії проводиться в такій послідовності:

- 1) вивчення постачальників, конкурентів, споживачів, трудових ресурсів;
- 2) вивчення макрооточення, галузевого ринку організації, внутрішнього середовища;
- 3) вивчення слабких і сильних сторін фірми, аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища;
- 4) аналіз стратегічних груп конкурентів; вибір матриці; проведення SWOT-аналізу.

2. При проведенні SWOT-аналізу вивчаються:

- 1) основні стратегічні групи конкурентів фірми;
- 2) частка ринку підприємства і темпи її зростання;

- 3) сильні і слабкі сторони фірм; загрози і можливості зовнішнього середовища;
- 4) п'ять основних сил конкуренції.

3. До основних факторів макрооточення фірми належать:

- 1) економічні показники галузі; ключові фактори успіху; стратегії конкурентів;
- 2) постачальники, конкуренти, споживачі, місцева влада, трудові ресурси;
- 3) економічні, соціальні, політичні, правові, технологічні, міжнародні;
- 4) організація маркетингу, культура і образ організації; перспективність галузі.

4. Модель п'яти сил конкуренції, яку застосовують для аналізу галузевого ринку, розробив:

- 1) М. Портер;
- 2) П. Котлер;
- 3) І. Ансофф;
- 4) А. Уандлер.

5. Основними напрямками PEST-аналізу є:

- 1) загрози, можливості, сильні і слабкі сторони;
- 2) персонал, економічні показники підприємства, структура управління, технологія виробництва;
- 3) політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори;
- 4) продуктивність, ефективність, стабільність, творчість діяльності персоналу і керівництва організації.

Варіант 2

1. До чинників безпосереднього оточення організації належать такі:

- 1) стратегічні господарські підрозділи, місія, стратегічні групи конкурентів, потреби споживачів;
- 2) політичні, економічні, демографічні, культурні;
- 3) постачальники, конкуренти, споживачі, трудові ресурси, місцева влада;
- 4) цілі, завдання підприємства, технологія виробництва, структура управління.

2. Згідно з моделлю п'яти сил конкуренції на ситуацію в галузі значно впливають:

- 1) рівень конкуренції, місцева влада, постачальники, рівень прибутків, рівень безробіття;

- 2) продавці всередині галузі, виробники товарів-замінників, нові конкуренти, постачальники, споживачі;
- 3) політичні, економічні, демографічні, технологічні, соціальні фактори;
- 4) постачальники, посередники, конкуренти, трудові ресурси, влада.

3. Інструментом порівняння, аналізу і оцінки різних бізнес-напрямів діяльності підприємства є:

1. SWOT-аналіз;
2. матриці;
3. місія підприємства;
4. карта стратегічних груп.

4. Метод PEST-аналізу застосовується при вивченні:

- 1) макрооточення організації;
- 2) галузевого ринку;
- 3) основних конкурентів підприємств;
- 4) внутрішнього середовища підприємства.

5. SWOT-аналіз проводиться для визначення:

- 1) сильних і слабких сторін підприємства;
- 2) проблемно-цільових груп покупців;
- 3) загроз і можливостей зовнішнього середовища;
- 4) загроз і можливостей з боку конкурентів.

Література [3; 6; 8; 23; 34; 35; 41]

Тема 6. Стратегічний потенціал суб'єкта туристичної індустрії та формування його конкурентних переваг

Поняття “стратегічний потенціал підприємства – суб'єкта туристичної індустрії”. Елементи стратегічного потенціалу підприємства – суб'єкта туристичної індустрії та фактори впливу на його формування і розвиток. Методи і показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства – суб'єкта туристичної індустрії. Розриви між стратегічними цілями та потенціалом підприємства.

Особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємств – суб'єктів туристичної індустрії. Ресурси та компетенції як носії конкурентних переваг підприємства.

Характеристика ключових компетенцій підприємства – суб'єкта туристичної індустрії та методи їх ідентифікації. Основні способи (механізми) реконфігурації компетенцій підприємства – суб'єкта туристичної

індустрії. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій підприємства – суб'єкта туристичної індустрії. Рутини, їх місце в організаційних процесах та способи трансформації.

Технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства – суб'єкта туристичної індустрії. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей). Вплив змін у стратегічному потенціалі підприємства – суб'єкта туристичної індустрії на розвиток та зміцнення його конкурентних переваг на ринку.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Бенчмаркінг як технологія аналізу конкурентних переваг.
3. Системний характер конкурентоспроможності організації.
4. Технології аналізу конкурентних переваг підприємств.
5. Оцінка конкурентоспроможності персоналу.
6. Оцінка конкурентоспроможності товарів.
7. Оцінка конкурентоспроможності організації.
8. Сучасний досвід аналізу і застосування конкурентних переваг у провідних компаніях світу.
9. Практика аналізу і застосування конкурентних переваг у вітчизняних організаціях.

Контрольні питання та завдання

1. Розкрийте сутність та роль конкурентних переваг в процесі стратегічного управління підприємством.
2. Види конкурентних переваг за класифікацією М. Портера.
3. Конкурентні переваги залежно від сфери діяльності організації.
4. Які фактори впливають на процес створення і утримання конкурентних переваг?
5. Використання конкурентних переваг при розробці стратегії розвитку підприємства.
6. Методи аналізу конкурентних переваг підприємств.
7. Бенчмаркінг як метод вивчення конкурентних переваг.
8. Визначте основні конкурентні переваги та рівень їх використання на підприємстві (організація – на ваш вибір).
9. Проведіть аналіз конкурентних переваг підприємства одним із відомих вам методів (підприємство – на ваш вибір).

Тестові завдання

Варіант 1

1. Конкурентні переваги підприємства є внутрішніми, якщо вони базуються на:

- 1) особливих якостях товару, що створюють цінність для покупців;

2) професійно проведеному SWOT-аналізу підприємства без залучення зовнішніх експертів;

3) можливості підприємства забезпечити нижчі витрати виробництва товарів, чим у конкурентів;

4) розробці двохвимірних матриць із залученням зовнішніх незалежних експертів.

2. Підприємства, які володіють зовнішніми конкурентними перевагами, звичайно використовують стратегію:

1) диференціації високоякісних, відомих товарів;

2) низьких витрат при масовому виробництві немарочних стандартних товарів;

3) виділення бізнес-одиниць на кожному рівні управління;

4) боротьби з галузевими групами конкурентів.

3. Концепція конкурентних переваг розроблено:

1) І. Ансоффом;

2) А. Дж. Стріклендом;

3) А. Чандлером;

4) М. Портером.

4. Вкажіть на конкурентні переваги, які сприяють успішній реалізації стратегії диференціації:

1) відмінності в товарних марках мають невелике значення для покупців;

2) підприємство володіє відомою, популярною товарною маркою;

3) висока еластичність попиту по ціні;

4) ознаки диференціації не можуть бути швидко і без значних витрат зімітовані конкурентами.

5. До методів аналіз конкурентних переваг організації не відносяться:

1) спостереження, опитування споживачів, ділових партнерів і працівників підприємства;

2) франчайзінг, факторинг, лізінг;

3) бенчмаркінг, експертні оцінки;

4) SWOT-аналіз.

Варіант 2

1. Конкурентні переваги підприємства є зовнішніми, якщо вони базуються на:

1) ефективній маркетинговій підтримці його діяльності;

2) особливих якостях товару, що створюють цінність для покупців;

3) концепції сегментації цільового ринку;

4) можливості забезпечити нижчі витрати виробництва товарів, чим у конкурентів.

2. Підприємства, які володіють внутрішніми конкурентними перевагами, звичайно застосовують стратегію:

- 1) низьких витрат при масовому виробництві немарочних товарів;
- 2) низьких витрат при диференціації високоякісних марочних товарів;
- 3) диференціації високоякісних, відомих товарів;
- 4) відмови від маркетингового забезпечення збуту.

3. До конкурентних переваг високого рангу відносяться:

- 1) дешева робоча сила;
- 2) доступність джерел сировини;
- 3) довгострокові зв'язки з покупцями;
- 4) наявність кваліфікованого персоналу.

4. Метод порівняльного аналізу для підприємств, які працюють в умовах конкурентної боротьби – це:

- 1) маркетинг;
- 2) бенчмаркінг;
- 3) LOTS-аналіз;
- 4) GAP-аналіз.

5. Орієнтація на продукт, вивчення технічних переваг продукції конкурентів і впровадження відповідних змін у власному виробництві – це особливості:

- 1) конкурентного бенчмаркінгу;
- 2) реверсивного бенчмаркінгу;
- 3) процесного бенчмаркінгу;
- 4) стратегічного бенчмаркінгу.

Література [4; 5; 8; 9; 12; 29; 34]

Тема 7. Види стратегічного управління

Девіантний та превентивний характер системи управління. Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації. Поняття “сильних” і “слабких” сигналів зовнішнього середовища у процесі стратегічного управління підприємством – суб’єктом туристичної індустрії.

Ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення. Інформаційні компоненти системи стратегічного управління.

Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін. Управління на засадах гнучких екстрених рішень: управління шляхом реструктурування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок.

Застосування різновидів стратегічного управління підприємствами – суб'єктами туристичної індустрії України та інших країн світу в ринкових умовах господарювання.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Системи управління в умовах стабільного зовнішнього оточення .
3. Системи управління в умовах динамічного зовнішнього оточення .
4. Системи управління в умовах кризової ситуації.
5. Застосування різновидів стратегічного управління підприємствами України.
6. Застосування різновидів стратегічного управління підприємствами інших країн світу.

Контрольні питання та завдання

1. Девіантний та превентивний характер системи управління.
2. Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації.
3. Поняття “сильних” і “слабких” сигналів зовнішнього середовища у процесі стратегічного управління підприємством.
4. Ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення.
5. Інформаційні компоненти системи стратегічного управління.
6. Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін.
7. Управління на засадах гнучких екстрених рішень: управління шляхом реструктурування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок.
8. Застосування різновидів стратегічного управління підприємствами України та інших країн світу в ринкових умовах господарювання.

Література [4; 5; 8; 9; 12; 29; 34]

Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією суб'єкта туристичної індустрії

Поняття “портфель підприємства – суб'єкта туристичної індустрії ” у стратегічному управлінні та мета його розробки. Сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили підприємства. Стратегічна позиція підприємства – суб'єкта туристичної індустрії та стратегічні зони господарювання (СЗГ):

поняття та характеристика. Параметри, які характеризують стратегічну позицію підприємства – суб'єкта туристичної індустрії та СЗГ. Ключові фактори успіху СЗГ: види та характеристика.

Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства – суб'єкта туристичної індустрії. Визначення реальної та потенційної ємності ринку.

Привабливість СЗГ та її оцінювання. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм СЗГ. Використання матриць “Бостонської консультативної групи”, “МакКінзі”, “Shell” – DPM, моделі ADL та інших для оцінювання стратегічної позиції підприємства – суб'єкта туристичної індустрії та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку дій на ринку.

Контрольні тести

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Оцінка і вибір стратегії за допомогою матриці «зростання – частка ринку» БКГ.
3. Технологія застосування матриці «зростання ринку – конкурентні позиції підприємств» А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда при виборі стратегії розвитку підприємства.
4. Методика застосування матриці «товари –ринки» І. Ансоффа при оцінці та виборі стратегії розвитку підприємства.
5. Застосування матриці «привабливість галузі – конкурентна позиція в ній» General Electric / МК Kinsey при оцінці та виборі стратегії розвитку підприємства.
6. Стратегічні бізнес-одиниці як елемент структури підприємства.
7. Узагальнення сучасного досвіду проведення оцінки і вибору стратегії в провідних компаніях України і світу.

Контрольні питання та завдання

1. Порядок проведення оцінки і вибору стратегії.
2. Стратегічні бізнес-одиниці, критерії виділення і характеристики.
3. Застосування матриці БКГ при оцінці та виборі стратегії.
4. Застосування матриці зростання ринку – конкурентні позиції підприємства А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда.
5. Використання матриці "товари–ринки" І.Ансоффа при виборі стратегії.
6. Застосування матриці GE/Mc Kinsey при виборі стратегії.
7. Які фактори впливають на вибір нової стратегії розвитку?
8. З використанням матриці БКГ проведіть аналіз портфеля бізнесів підприємства. Запропонуйте стратегію розвитку для кожної стратегічної бізнес-одиниці підприємства (підприємство на ваш вибір).

9. З використанням матриці GENERAL ELECTRIC/Mk KINSEY проаналізуйте портфель бізнесів фірми. Запропонуйте стратегії розвитку для кожної стратегічної бізнес-одиниці фірми (організація – на ваш вибір).
10. Виділіть можливі стратегічні бізнес-одиниці підприємства (підприємство на ваш вибір).

Тестові завдання

Варіант 1

1. Вкажіть на стратегічні одиниці бізнесу фірми:

- 1) центр прибутку; центр відповідальності; центр витрат;
- 2) підприємство, відділення, магазин, мережа магазинів;
- 3) бухгалтерія, відділ збуту, кадрова служба, виробничі підрозділи;
- 4) проблемно-цільові групи, виробничі групи, групи прогнозування і розробки стратегії.

2. Матриця Бостонської консультативної групи класифікує бізнес-одиниці підприємства за такими показниками:

- 1) конкурентні переваги, галузеве оточення;
- 2) відносна частка ринку, темпи зростання галузевого ринку;
- 3) привабливість галузі, "сила" бізнесу;
- 4) новизна товару, новизна ринку.

3. На етапі зростання життєвого циклу товару перебуває стратегічний господарський підрозділ:

- 1) "собака";
- 2) "зірка";
- 3) "дійна корова";
- 4) "важка дитина".

4. При виборі можливих стратегій підприємства застосовується матриця відомого американського спеціаліста І. Ансоффа з урахуванням таких показників:

- 1) новизна товару, новизна ринку;
- 2) конкурентна позиція, частка ринку;
- 3) етап життєвого циклу галузі, обсяги виробництва продукції;
- 4) ціна продукції, обсяги виробництва.

5. Ознаками положення на галузевому ринку стратегічного господарського підрозділу "дійна корова" відповідно до матриці Бостонської консультативної групи є:

- 1) значна частка ринку, що збільшується швидкими темпами;
- 2) значна частка ринку, що збільшується повільними темпами;
- 3) значна частка неперспективного ринку;

4) значна частка перспективного ринку.

Варіант 2

1. Вкажіть на стратегічні одиниці бізнесу фірми:

- 1) центр прибутку; центр відповідальності; центр витрат;
- 2) підприємство, відділення, магазин, мережа магазинів;
- 3) бухгалтерія, відділ збуту, кадрова служба, виробничі підрозділи;
- 4) проблемно-цільові групи, виробничі групи, групи прогнозування і розробки стратегії.

2. Матриця Бостонської консультативної групи класифікує бізнес-одиниці підприємства за такими показниками:

- 1) конкурентні переваги, галузеве оточення;
- 2) відносна частка ринку, темпи зростання галузевого ринку;
- 3) привабливість галузі, "сила" бізнесу;
- 4) новизна товару, новизна ринку.

3. На етапі зростання життєвого циклу товару перебуває стратегічний господарський підрозділ:

- 1) "собака";
- 2) "зірка";
- 3) "дійна корова";
- 4) "важка дитина".

4. При виборі можливих стратегій підприємства застосовується матриця відомого американського спеціаліста І. Ансоффа з урахуванням таких показників:

- 1) новизна товару, новизна ринку;
- 2) конкурентна позиція, частка ринку;
- 3) етап життєвого циклу галузі, обсяги виробництва продукції;
- 4) ціна продукції, обсяги виробництва.

5. Ознаками положення на галузевому ринку стратегічного господарського підрозділу "дійна корова" відповідно до матриці Бостонської консультативної групи є:

- 1) значна частка ринку, що збільшується швидкими темпами;
- 2) значна частка ринку, що збільшується повільними темпами;
- 3) значна частка неперспективного ринку;
- 4) значна частка перспективного ринку.

Література [3; 6; 8; 23; 34; 35; 41]

Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації

Критерії вибору стратегічних альтернатив. Використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та інших) у процесі генерування стратегій підприємства – суб'єкта туристичної індустрії.

Стратегічний набір підприємства – суб'єкта туристичної індустрії та вимоги до його формування. Поняття стратегічної прогалини. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини.

Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом підприємства – суб'єкта туристичної індустрії. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії підприємства – суб'єкта туристичної індустрії. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.

Контрольні питання та завдання

1. Розкрийте порядок дій керівництва з реалізації розробленої стратегії.
2. Розкрийте порядок дій керівництва у подоланні опору стратегічним змінам.
3. Розкрийте порядок дій керівництва по формуванню організаційної культури, що підтримує нову стратегію.
4. Розробіть програму заходів з реалізації стратегії зменшення витрат підприємства (підприємство на ваш вибір).
5. Розробіть програму заходів з реалізації стратегії диференціації підприємства (підприємство на ваш вибір).
6. Розробіть програму заходів з реалізації стратегії фокусування на підприємстві (підприємство на ваш вибір).
7. Розробіть програму заходів з реалізації стратегії інтеграції підприємства (підприємство на ваш вибір).
8. Розробіть програму заходів з реалізації стратегії диверсифікації підприємства (підприємство на ваш вибір).
9. Зміст і напрями комплексного забезпечення реалізації стратегії.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Реінжиніринг бізнес-процесів як технологія реалізації стратегії.
3. Проблема визначення ефективності стратегічного управління.
4. Проектне управління як технологія реалізації стратегії.
5. Фінансове забезпечення реалізації стратегії.
6. Методичне забезпечення реалізації стратегії.
7. Ресурсне забезпечення реалізації стратегії.
8. Правове забезпечення реалізації стратегії.
9. Інформаційне забезпечення реалізації стратегії.
10. Кадрове забезпечення реалізації стратегії.

11. Узагальнення сучасного досвіду реалізації стратегії у провідних вітчизняних і закордонних компаніях.

Тестові завдання

Варіант 1

1. До стратегічних переваг підприємства з дивізійною структурою управління належать:

- 1) висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання функціональних стратегій;
- 2) єдність і чіткість керівництва; узгодженість дій виконавців;
- 3) спрямованість на кінцевий результат в діяльності персоналу відділення; стратегія враховує специфіку продукту;
- 4) можливість маневру ресурсами при виконанні кількох програм; у персоналу на першому місці інтереси фірми, а не власного підрозділу.

2. Стратегічними перевагами корпорації з конгломератною структурою управління є:

- 1) економія за рахунок масштабу виробництва;
- 2) можливість реалізації стратегії непрофільної диверсифікації, глобальної чи багатонаціональної стратегії;
- 3) оперативність у прийнятті рішень, єдність і чіткість керівництва;
- 4) швидка процедура прийняття управлінських рішень.

3. Вкажіть на стратегічні переваги підприємства з функціональною організаційною структурою:

- 1) ефективна реалізація стратегії конгломератної диверсифікації;
- 2) можливість маневру ресурсами при виконанні кількох програм;
- 3) ефективність в динамічному зовнішньому оточенні;
- 4) використання ефекту масштабу виробництва.

4. Стратегічними недоліками лінійної структури управління є:

- 1) відсутність особистої відповідальності кожного керівника за результати діяльності підрозділу;
- 2) неузгодженість дій виконавців;
- 3) обмежена ефективність керівництва якостями і можливостями менеджера;

5. Зазначте стратегічні недоліки матричної департаментизації:

- 1) спеціалісти зосереджені тільки на проблемах власних функціональних підрозділів;
- 2) вище керівництво має змогу зосередитись на вирішенні тільки головних завдань – зростанні і розвитку організації в цілому;

- 3) складна і громіздка структура управління, неефективна у кризові періоди;
- 4) неможливість гнучкого використання всіх видів ресурсів.

Варіант 2

1. До стратегічних переваг підприємства з лінійною структурою управління належать:

- 1) зв'язок структури і стратегії через визначення ключових видів діяльності в функціональних службах;
- 2) можливість для розвитку стратегії диверсифікації;
- 3) особиста відповідальність кожного керівника за результат роботи;
- 4) ефективність управління не обмежується можливостями керівника

2. Стратегічною перевагою фірми з матричною структурою управління є:

- 1) можливість маневрувати ресурсами при виконанні кількох програм;
- 2) дія принципу єдності керівництва в управлінні;
- 3) ефективність у динамічному оточенні;
- 4) єдність і чіткість керівництва.

3. Зазначте основні недоліки дивізіональної структури управління:

- 1) неможливість подальшого розвитку організації;
- 2) зниження уваги до кінцевого результату роботи, значний рівень централізації управління;
- 3) дублювання функцій, збільшення кількості управлінського персоналу і витрат на його діяльність;
- 4) значне навантаження на вище керівництво, яке відповідає за вирішення стратегічних і оперативних проблем

4. Під організаційною структурою управління слід розуміти:

- 1) розподіл повноважень прийняття рішень з вищого рівня керівництва організації на середній і нижчий;
- 2) система взаємозв'язків між рівнями управління та функціональними сферами, створена в такій формі, яка дає змогу найефективніше вирішувати завдання організації;
- 3) розподіл організації на блоки (підрозділи, відділи, відділення), в які групуються й організаційно відокремлюються виконавці схожих робіт;
- 4) спосіб досягнення основних цілей організації.

5. До стратегічних недоліків функціональної структури управління належать:

- 1) обмеження ефективності управління спроможністю і якостями керівника;
- 2) труднощі в підтримці постійних взаємозв'язків різних служб;

- 3) протидія лінійних менеджерів діяльності функціональних спеціалістів;
- 4) складність, громіздкість, дублювання функцій, значні витрати на забезпечення діяльності апарату управління.

Література [1–17; 23; 34; 35.

Тема 10. Стратегічний контроль у процесі стратегічних перетворень на підприємстві – суб'єкті туристичної індустрії

Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства – суб'єкта туристичної індустрії в ринкових умовах господарювання. Методи оцінювання обраних підприємством стратегій. Критерії та показники ефективності стратегій.

Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві – суб'єкті туристичної індустрії у процесі реалізації стратегії. Суть стратегічних перетворень та визначення їх рівня: стратегія, що триває; рутинні стратегічні зміни; обмежені зміни; радикальні стратегічні перетворення; зміна напряму руху. Характеристика впливу різнорівневих стратегічних змін на підприємство – суб'єкт туристичної індустрії. Масштаби стратегічних перетворень та особливості їх здійснення.

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

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Реінжиніринг бізнес-процесів як технологія реалізації стратегії.
3. Проблема визначення ефективності стратегічного контролю.
4. Проектне управління як технологія реалізації стратегії.
5. Фінансове забезпечення реалізації стратегії.
6. Методичне забезпечення реалізації стратегії.
7. Ресурсне забезпечення реалізації стратегії.
8. Правове забезпечення реалізації стратегії.
9. Інформаційне забезпечення реалізації стратегії.
10. Кадрове забезпечення реалізації стратегії.
11. Узагальнення сучасного досвіду реалізації стратегії у провідних вітчизняних і закордонних компаніях.

Контрольні питання та завдання

1. Розкрийте порядок дій керівництва з реалізації розробленої стратегії.

2. Розкрийте порядок дій керівництва з подолання опору стратегічним змінам.
3. Розкрийте порядок дій керівництва з формування організаційної культури, що підтримує нову стратегію.
4. Розробіть програму заходів з реалізації стратегії зменшення витрат підприємства (підприємство на ваш вибір).
5. Розробіть програму заходів з реалізації стратегії диференціації підприємства (підприємство на ваш вибір).
6. Розробіть програму заходів з реалізації стратегії фокусування на підприємстві (підприємство на ваш вибір).
7. Розробіть програму заходів з реалізації стратегії інтеграції підприємства (підприємство на ваш вибір).
8. Розробіть програму заходів з реалізації стратегії диверсифікації підприємства (підприємство на ваш вибір).
9. Зміст і напрями комплексного забезпечення реалізації стратегії.
10. Розкрийте завдання, напрями та етапи проведення стратегічного контролю.

Тестові завдання

Варіант 1

1. До основних завдань стратегічного контролю належать:

- 1) визначення критичних зовнішніх і внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів;
- 2) визначення основних контрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей;
- 3) визначення вузьких і пошук слабких місць в діяльності підрозділів;
- 4) порівняння планових і фактичних значень контрольних показників діяльності підрозділів з метою виявлення причин, винуватців та наслідків даних відхилень.

2. Основними етапами процесу реалізації стратегії є:

- 1) реорганізація структури управління;
- 2) здійснення стратегічних змін;
- 3) складання стратегічного плану;
- 4) розробка місії підприємства.

3. Існує кілька стратегій подолання опору організаційним змінам:

- 1) стратегія залучення до участі;
- 2) стратегія навчання;
- 3) стратегія реорганізації;
- 4) стратегія диверсифікації.

4. Стратегія переговорів, як спосіб подолання опору персоналу організаційним змінам, полягає в наступному:

- 1) завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін;
- 2) ухвалення нововведень шляхом “купівлі згоди” тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів;
- 3) надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін);
- 4) свідоме використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін.

5. Про перегляд плану реалізації стратегії в зв'язку зі зміною обставин можна стверджувати наступне:

- 1) стратегія – не догма, вона також може бути змінена;
- 2) кожного разу, коли з'являтимуться нові обставини, має змінюватись і стратегія;
- 3) стратегія не може бути змінена;
- 4) це прийнятно лише у випадках, коли зміни в бізнес-середовищі відкривають нові можливості, які призведуть до підвищення прибутку або інших вигід.

Варіант 2

1. Роль стратегічного контролю в управлінні організаціями виявляється у наступному:

- 1) контроль дає змогу суб'єкту управління регулярно отримувати інформацію про стан справ у керованій системі, на основі чого він приймає управлінські рішення;
- 2) оцінювання результатів діяльності організації загалом і її структурних підрозділів зокрема;
- 3) в результаті стратегічного контролю зростає мотивація працівників;
- 4) в застосуванні загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін.

2. Стратегічний контроль передбачає:

- 1) виявлення і аналіз факторів, які перешкоджають досягненню запланованих результатів, запобігання виникненню і накопиченню помилок;
- 2) формування зворотного зв'язку для інформування та заохочення персоналу;
- 3) застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін;
- 4) завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін.

3. Стратегія сприяння, як спосіб подолання опору персоналу організаційним змінам, полягає в наступному:

- 1) надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін);
- 2) застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін;
- 3) ухвалення нововведень шляхом “купівлі згоди” тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів;
- 4) завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз’яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін.

4. До основних типів стратегічних змін в організації належать:

- 1) кардинальна перебудова організації, яка передбачає радикальні зміни, що стосуються місії та організаційної культури;
- 2) помірне перетворення, яке здійснюється при виході підприємства на ринок з новим продуктом;
- 3) глибоке реформування організації, наприклад, при злитті підприємства з аналогічною фірмою;
- 4) удосконалення маркетингової політики підприємства.

5. Стратегія кооптації, як спосіб подолання опору персоналу організаційним змінам, полягає в наступному:

- 1) свідоме використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін;
- 2) застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін;
- 3) надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін;
- 4) ухвалення нововведень шляхом “купівлі згоди” тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів.

Література [1–17; 23; 34; 35]

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Концепція стратегічного управління суб’єктами туристичної індустрії.
2. Передумови формування системи стратегічного управління.
3. Взаємозв’язок основних елементів стратегічного управління суб’єктами туристичної індустрії.

4. Методологічні та методичні підходи у стратегічному управлінні.
5. Специфіка стратегічного управління.
6. Основні складові системи стратегічного управління суб'єктами туристичної індустрії.
7. Характеристика етапів процесу стратегічного управління суб'єктами туристичної індустрії.
8. Підходи до визначення складових процесу стратегічного управління суб'єктами туристичної індустрії.
9. Еволюція стратегічного управління.
10. Сучасні парадигми стратегічного управління.
11. Досвід та проблеми використання системи стратегічного управління підприємствами – суб'єктами туристичної індустрії України.
12. Характеристика та види систем управління в умовах мінливого середовища.
13. Девіантний та превентивний характер системи управління підприємством – суб'єктом туристичної індустрії.
14. Управління на базі контролю.
15. Управління на базі екстраполяції.
16. Управління на базі передбачення змін.
17. Управління на базі гнучких екстрених рішень.
18. Управління шляхом реструктурування стратегічних задач.
19. Управління за слабкими сигналами.
20. Управління в умовах стратегічних несподіванок.
21. Поняття "сильних" та "слабких" сигналів зовнішнього середовища.
22. Моделі та методи аналізу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища в системі стратегічного аналізу діяльності підприємства – суб'єкта туристичної індустрії.
23. Особливості методичного інструментарію у стратегічному аналізі.
24. Стратегічна інформація: види та джерела.
25. Обстеження сильних та слабких сторін підприємства – суб'єкта туристичної індустрії.
26. Стратегічний аналіз як основа визначення стратегічної позиції підприємства – суб'єкта туристичної індустрії.
27. Процес виявлення домінантних конкурентних переваг підприємств – суб'єктів туристичної індустрії, його позиції на ринку.
28. Стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика.
29. Процес стратегічної сегментації ринку.
30. Параметри стратегічної сегментації.
31. Види та характеристика ключових факторів успіху в СЗГ.
32. Поняття зони стратегічних ресурсів.

33. Моделі та методи оцінки стратегічного стану підприємства – суб'єкта туристичної індустрії та вибору стратегічних позицій.
34. Привабливість СЗГ. Процес оцінки привабливості СЗГ.
35. Особливості управління стратегічним набором СЗГ.
36. Поняття стратегічних центрів господарювання.
37. Оцінка стратегічної гнучкості (зовнішньої та внутрішньої) та синергізму.
38. Особливості стратегічного планування, його специфіка, відмінність від довгострокового планування.
39. Принципи стратегічного планування.
40. Значення стратегічного планування діяльності підприємства – суб'єкта туристичної індустрії в умовах мінливого зовнішнього оточення.
41. Підходи до організації стратегічного планування на підприємстві – суб'єкті туристичної індустрії.
42. Процес стратегічного планування.
43. Характеристика етапу цілеутворення.
44. Визначення місії, принципи та правила її формування. Значення місії для підприємства – суб'єкта туристичної індустрії з орієнтацією на стратегічний розвиток.
45. Класифікація стратегічних орієнтирів.
46. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей.
47. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.
48. Моніторинг в системі стратегічного планування.
49. Система стратегічних планів підприємства – суб'єкта туристичної індустрії.
50. Сфери стратегічного планування.
51. Стратегія за формою та змістом.
52. Стратегія як набір правил для прийняття рішень.
53. Відмітні риси стратегії.
54. Рівні стратегії в системі стратегічного управління.
55. Класифікація стратегій.
56. Підходи до формування стратегій.
57. Школи стратегій.
58. Поняття та визначення стратегічних потреб підприємства – суб'єкта туристичної індустрії.
59. Генерування стратегічних альтернатив.
60. Процес вибору стратегії підприємства.
61. Поняття оптимальної стратегії.
62. Оцінювання факторів, які впливають на вибір стратегії.
63. Оцінка обраної стратегії.
64. Методи та моделі оцінювання правильності вибору стратегії.
65. Особливості вибору стратегій для малих та середніх підприємств – суб'єктів туристичної індустрії.

66. Процес визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства – суб'єкта туристичної індустрії.
67. Аналіз стратегічних альтернатив.
68. Використання базових стратегічних підходів для обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства – суб'єкта туристичної індустрії.
69. Формування портфеля стратегій підприємства – суб'єкта туристичної індустрії.
70. Структура стратегічного плану.
71. Характеристика розділів стратегічного плану.
72. Стратегічний контроль у процесі реалізації стратегії: сутність, характеристика, різновиди.
73. Процес стратегічного контролю.
74. Оцінка ефективності діючих стратегій.
75. Критерії ефективності стратегій.
76. Зовнішня та внутрішня ефективність стратегій підприємства – суб'єкта туристичної індустрії.
77. Показники ефективності стратегії.
78. Поняття та елементи стратегічного потенціалу підприємства – суб'єкта туристичної індустрії.
79. Конкурентні переваги та конкурентний статус підприємства – суб'єкта туристичної індустрії.
80. Підходи до формування стратегічного потенціалу.
81. Методи оцінювання конкурентоздатності потенціалу підприємства – суб'єкта туристичної індустрії.
82. Рівні нормативних індикаторів конкурентоздатності та конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства – суб'єкта туристичної індустрії.
83. Загальна оцінка стратегічного потенціалу підприємства – суб'єкта туристичної індустрії для виявлення можливостей реалізації набору стратегій.
84. Особливості управлінської діяльності в системі стратегічного управління.
85. Сфери структурних змін відповідно до обраної стратегії.
86. Відповідність організаційної структури підприємства обраній стратегії розвитку.
87. Корпоративна культура в системі підтримки стратегії підприємства – суб'єкта туристичної індустрії.
88. Мотивація персоналу у процесі реалізації стратегії.
89. Формування стратегічної поведінки і подолання опору стратегічним змінам на підприємстві – суб'єкті туристичної індустрії.
90. Служба (відділ) стратегічного розвитку підприємства – суб'єкта туристичної індустрії: мета, завдання, призначення.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ПРИ ПІДСУМКОВОМУ КОНТРОЛІ

Контроль знань з дисципліни «Стратегічне управління суб'єктами туристичної індустрії» складається з двох блоків планових заходів:

- 1) поточний контроль знань студентів;
- 2) підсумковий контроль знань студентів.

Порядок оцінювання знань студентів за результатами вивчення дисципліни

№ пор.	Форма оцінювання знань	Кількість балів	Результат
1	Оцінювання поточної роботи в семестрі, в т. ч. :	від 0 до 40 балів в т. ч.:	
1.1	Виконання обов'язкових завдань: 1) систематичність та активність роботи протягом семестру; 2) виконання завдань для самостійного опрацювання	до 20 балів, з них: 1) до 10 балів 2) до 10 балів	
1.2	Проходження модульного контролю знань	до 20 балів	
2	Оцінювання письмової екзаменаційної роботи	від 0 до 60 балів	проходження підсумкового контролю знань з дисципліни і одержання підсумкової оцінки

Бали за результатами поточного контролю в сумі та по доданках, а також за результатами оцінювання письмової екзаменаційної роботи виставляються числом, кратним «5».

Загальна підсумкова оцінка (в балах) складається з суми балів за результати поточного контролю знань та за виконання завдань, що виносяться на іспит. На іспиті студент повинен набрати не менше 30 балів.

Підсумковий контроль знань з даної дисципліни проводиться у формі письмового іспиту за екзаменаційними білетами, кожен з яких включає 3 питання.

Відповідь на кожне питання білета оцінюється окремо з диференціацією в 20, 10, 0 балів.

Відповідь на кожне з питань білета оцінюється в:

20 балів — якщо відповідь студента містить повне, розгорнуте, правильне та обгрунтоване викладення матеріалу;

виявляє при цьому високі знання студентом усієї програми навчальної дисципліни, його вміння користуватися різноманітними методами наукового аналізу суспільних і правових явищ, виявляти їх характерні риси та особливості;

відображає чітко знання відповідних категорій, їх змісту, розуміння їх взаємозв'язку і взаємодії, правильне формулювання відповідних тлумачень;

свідчить про знання назв і змісту передбачених програмою нормативно-правових актів (для найважливіших — необхідно знати рік їх прийняття);

містить аналіз змістовного матеріалу, порівняння різних поглядів на дану проблему, самостійні висновки студента, формулювання та аргументацію його точки зору;

містить, поряд із теоретичним матеріалом, фактичні дані (статистичні, результати судової практики і т. ін.), їх оцінку та порівняння; логічно і граматично правильно викладена;

10 балів — якщо студент дав відповідь на поставлене запитання, однак вона має хоча б один з таких недоліків:

є неповною, не містить усіх необхідних відомостей про предмет запитання;

є не зовсім правильною: наявні недоліки у розкритті змісту понять, категорій, закономірностей, назв та змісту нормативно-правових актів, нечіткі характеристики відповідних явищ;

не є аргументованою: не містить посилань на нормативно-правові акти (у разі необхідності), інші джерела, аналізу відповідних теорій, концепцій, наукових течій і т. ін.; недостатньо використано дані юридичної практики, інший фактичний і статистичний матеріал;

свідчить про наявність прогалин у знаннях студента;

викладена з порушенням логіки подання матеріалу, містить багато граматичних, грубих стилістичних помилок та виправлень;

0 балів — якщо студент не відповів на поставлене запитання, або відповідь є неправильною, не розкриває сутності питання, або допущені грубі змістовні помилки, які свідчать про відсутність знань у студента або їх безсистемність та поверховість, не вміння сформулювати думку та викласти її, незнання основних положень навчальної дисципліни.

Результат письмового іспиту складається з суми балів, одержаних за всі питання. В разі, коли відповіді студента оцінені менше ніж у 30 балів, він отримує незадовільну оцінку за результатами іспиту (тобто 0 балів).

Загальне підсумкове оцінювання знань студентів здійснюється з урахуванням результатів оцінювання поточної роботи в семестрі (в діапазоні від 0 до 40 балів) та результатів письмового іспиту (не менше 30 і не більше 60 балів) за 100-бальною системою з подальшим переведенням в традиційну систему за

4-бальною шкалою та шкалою ECTS для фіксації оцінки в нормативних документах.

Оцінка за бальною шкалою	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS
85—100	5 (відмінно)	A
80	4 (добре)	B
65—75		C
60	3 (задовільно)	D
50—55		E
30—45	2 (незадовільно) з можливістю повторного складання	PX
0—25	2 (незадовільно) з обов'язковим повторним	P

Для реєстрації оцінки за шкалою ECTS в екзаменаційних відомостях вводиться спеціальна графа «Оцінка за шкалою ECTS»

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В. О. Василенко, Ткаченко Т. І. – 2-ге вид., виправл. і допов. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 400 с.
2. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Л. Д. Забродська. – Х. : Консум, 2004. – 208 с.
3. Іванов Ю. Б. Стратегія підприємства: підручник / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі, О. В. Ревенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. – 560 с.
4. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник / І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2008. – 480 с.
5. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. – К.: Знання, 2006.
6. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. – К.: Каравела, 2006.
7. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: підручник. – К.: МАУП, 2008.

8. Стратегічний менеджмент: підручник / І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Покоłodна, Н. Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 287 с.
9. Тищенко О. М. Стратегічне управління: підручник / О. М. Тищенко, Т. М. Хміль, С. К. Василик, Т. М. Чечетова-Терашвілі, О. В. Ревенко. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2009. – 280 с.
10. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для ВУЗов / пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Додаткова

12. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
13. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
14. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2009. – 581 с.
15. Виханский О. С. Стратегическое управление. – М. Изд-во Моск. ун-та, 2005.
16. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент: навчально-методичний посібник / З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький. – Чернівці : Рута, 2006. – 248 с.
17. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление: учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – 2-е изд. – М. : ОМЕГА-Л, 2006. – 464 с.
18. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємництва: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища школа, 2008. – 203 с.
19. Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / за ред. М. В. Кужельного. – К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.
20. Забелин П. В. Основы стратегического управления: учеб. пособие.– М.: 2007. – 195 с.
21. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. – Харків: Консум, 2004. – С. 208.
22. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова // Экономистъ. – 2005. – 416 с.
23. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: учебник / А. Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 432 с.
24. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю. Б. Иванов, О. М. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова. – Х.: Изд-во ХНЭУ, 2004. – 256 с.

25. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: учеб. пособие. – СПб.: Б. и., 2000. – 284 с.
26. Корецький М. Х., Дегтяр А. О., Дацій О. І. Стратегічне управління: навч. посіб. – К.: Центр навч. літ-ри, 2007. – 240 с.
27. Котельников В. Ю. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен / В. Ю. Котельников. – М. : Эксмо, 2007. – 96 с.
28. Кузнецов Б. Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Б. Т. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 623 с.
29. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996.
30. Лапин А. Н. Стратегическое управление современной организацией / А. Н. Лапин. – М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2006. – 288 с.
31. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 236 с.
32. Лифшиц И. М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: учеб. пособие. – М.: Юрайт-Издат, 2004. – 335 с.
33. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для ВУЗов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
34. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 1999.
35. Мильнер Б. З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1999.
36. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000.
37. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
38. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2004. – С. 336.
39. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ “УВПК ЕксОб”, 2002. – 560 с.
40. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г. В. Осовська, О. Л. Іщук, І. В. Жалінська. – К. : Кондор, 2003. – 194 с.
41. Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 664 с.
42. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. – Харків: Основа, 1999. – 620 с.
43. Портер М. Стратегія конкуренції: пер. з англ. – К.: Основи, 1997.
44. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
45. Прокопчук Л. О. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Л. О. Прокопчук. – СПб. : Изд-во Михайлова В. А., 2004. – 511 с.

46. Рейдед Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли. – М.: Стандарты и качество, 2007. – 248 с.
47. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. – 2-ге вид., доповн. – Львів: Новий світ – 2000; Альтаїр-2002, 2003.
48. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
49. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. – К.: ЦНЛ, 2006. – С. 312.
50. Сладкевич В. П., Чернявский А. Д. Сучасний менеджмент організацій: навч. посіб. – К.: МАУП, 2007.
51. Тренев Н. Н. Стратегическое управление: учеб. пособие для вузов. – М.: Изд-во ПРИОР, 2000. – 288 с.
52. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
53. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М. – 2000.
54. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник для ВУЗов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез, 1999.
55. Чандлер А. Стратегия и структура: пер. с англ. – М.: Мир, 1988. – 464 с.