

МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРИ  
кафедра туристичного бізнесу

## **СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМІ**

Програма та навчально-методичі матеріали для магістрів

напрямок підготовки 242

«Туризм»

факультет управління та бізнесу

Харків, ХДАК, 2017

УДК 338.48  
ББК

Рекомендовано радою факультету управління та бізнесу  
(протокол № 2 від 28.08.17 р.)

Рекомендовано кафедрою туристичного бізнесу  
(протокол № 1 від 21.08.2017 р.)

**Рецензент:**

*І. А. Вовк*, кан. екон. наук, доцент кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого

**Розробник:**

*М.М. Зайцева*, канд. екон. наук, доцент кафедри туристичного бізнесу

**Стратегічний менеджмент в туризмі:** Прогр. та навч.-метод. матеріали до курсу для студ. 1-го року навч зі спец. «Туризм» / Харк. держ. акад. культури; розроб. : М.М.Зайцева. — Харків, 2017. — 32 с.

Навчальна дисципліна «Стратегічний менеджмент в туризмі» призначена для фахової підготовки магістрів факультету управління та бізнесу. У навчально-методичних матеріалах вміщено тематичний план, зміст курсу, завдання та методичні вказівки для практичної та самостійної роботи, контрольні запитання до підсумкового контролю, питання до іспиту, список літератури до курсу, а також відповідних електронних ресурсів.

УДК 338.48  
ББК

© Харківська державна академія культури, 2017.

© Зайцева М. М., 2017

### Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		Денна форма навчання	
Кількість кредитів — 3	Галузь знань 1401 Сфера обслуговування (шифр і назва)	Нормативна	
	Напрямок підготовки 242 “Туризм”		
Модулів — 2	Спеціальність (професійне спрямування):	Рік підготовки:	
Змістових модулів-2		1-й	
Індивідуальне науково-дослідне завдання _____		Семестр:	
Загальна кількість годин -56		1-й	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних — 2,2 самостійної роботи студента — 2; 2;	Освітньо-кваліфікаційний рівень: Магістр	Лекції:	
		16 год.	
		Практичні	
		14 год.	
		Самостійна робота:	
26 год.		Вид контролю: курсова робота, іспит	

### 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

«Стратегічний менеджмент в туризмі» є базовою при підготовці фахівців за спеціальністю «Туризм». Стратегічний менеджмент в туризмі вивчає діяльність

по економічно ефективному досягненню перспективних цілей туристичної фірми на основі утримання конкурентних переваг та адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. Тобто, сутність стратегічного менеджменту характеризується специфічними цілями і ефективністю, пріоритетним урахуванням зовнішнього середовища, а завоювання й утримання конкурентної переваги розглядаються як засіб досягнення стратегічно значущих результатів

**Мета навчальної дисципліни** – формування у студентів глибоких теоретичних знань і практичних навичок за проблем стратегічного маркетингового управління туристичним підприємством з урахуванням особливостей становлення економіки знань

**Завдання навчальної дисципліни:**

- вивчення завдань і технологічного процесу стратегічного управління,
- розгляд основ аналізу галузевої конкуренції та внутрішнього середовища фірми,
- виявлення ключових факторів успіху фірми і її конкурентоспроможності,
- аналіз різних стратегій.

**3. Вимоги до знань, умінь та навичок**

У результаті вивчення дисципліни студент повинен

**Знати:**

- знати методики по досягненню стратегічної ефективності та стійкості фірми на різних етапах її життєвого циклу за рахунок формування і реалізації конкурентної стратегії організації, в тому числі в індустрії туризму;
- вміти здійснювати діяльність зі збору, оцінки, класифікації, обробці, систематизації, аналізу та застосування інформації з різноманітних джерел і баз даних;
- мати навички з проведення діагностики реального стану і тенденцій розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища організації в індустрії туризму;
- вміти оцінити стратегічний потенціал організації;

- мати навички з розробки конкурентної стратегії в індустрії туризму;
- вміти постійно відстежувати новітні досягнення в дослідженнях й практиці стратегічного управління

**В результаті освоєння дисципліни студент набуває наступні компетенції:**

-Знати основні елементи процесів стратегічного управління. Визначає системні взаємозв'язки цілей і завдань управління (в тому числі стратегічного характеру) організаціями різних видів, рівнів і масштабів з керуванням і розвитком їх інфраструктури як забезпечує ресурсу.

-Вміти виявляти перспективні напрямки наукових і прикладних досліджень в області індустрії туризму.

-Вміти здійснювати діяльність зі збору, оцінку, класифікацію, обробці, систематизації, аналізу та застосування інформації з різноманітних джерел і баз даних. Демонструє здатність проводити цілеспрямовану проблемно-орієнтовану пошукову роботу в середовищі інтернет-джерел.

-Мати навички з проведення діагностики реального стану і тенденцій розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища організації в індустрії гостинності та туризмі; вміти Володіє знаннями для формулювання завдань управління і розвитку систем і об'єктів інфраструктури організацій, визначення шляхів і механізмів вирішення цих завдань (в тому числі щодо забезпечення стратегічної інфраструктури ресурсів в умовах мінливого зовнішнього середовища і цілей організації).

-Проводити системний стратегічний аналіз процесів прийняття рішень в мінливому середовищі;

-Проводити аналіз процесів стратегічних виборів в умовах, що змінюються зовнішнього середовища і внутрішній стан організації;

-Навчитися формулювати найважливіші характеристики, які використовуються в менеджменті: місія організації, цілі і завдання організації, стратегічні вибори і т.д.

-Навчитися вибирати основні типи конкурентних стратегій в залежності від сфери діяльності і ситуації у зовнішньому середовищі.

#### 4.Програма навчальної дисципліни

Навчальна дисципліна складається з 2-х розділів, які містять 9 тем, зв'язаних між собою змістовими складовими.

**РОЗДІЛ 1. Основи стратегічного управління та типи стратегій.** Містить 6 тем. Сутність і принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю в туризмі. Формулювання бачення, місії і цілей розвитку підприємства. Аналіз зовнішнього середовища і конкурентних сил в галузі туризму. Аналіз внутрішнього середовища туристичної організації. [Розробка стратегії](#) Стратегії поведінки туристичної фірми в умовах конкуренції. Стратегії бізнесу.

**РОЗДІЛ 2. Процес розробки і реалізації стратегії управління.** Містить 3 теми. Реалізація стратегій. Управління життєвим циклом туристичного продукту. Сучасні підходи до управління стратегічними змінами на підприємстві.

**Підсумковий контроль** здійснюється у формі іспиту. Передбачено **рубіжні етапи контролю** у формі усного опитування, рішення ситуаційних задач, рефератів, якості виконаних завдань самостійної роботи студентів, практичної роботи, тестування.

#### 4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин				
	денна форма				
	усьо	у тому числі			
	-				
	го				
		л	с	п	Інд с.р.

1	2	3	4	5	6	7
<b>Розділ 1</b>						
<b>Підрозділ 1. Основи стратегічного управління та типи стратегій</b>						
Тема 1. Сутність і принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю в туризмі.		2		1		2
Тема 2. Формулювання бачення, місії і цілей розвитку підприємства.		2		1		2
Тема 3. Аналіз зовнішнього середовища і конкурентних сил в галузі туризму.		1		1		4
Тема 4. Аналіз внутрішнього середовища туристичної організації.		1		1		4
Тема 5. <a href="#">Розробка стратегії</a>		2		2		2
Тема 6. Стратегії поведінки туристичної фірми в умовах конкуренції. Стратегії бізнесу.		2		2		4
Разом за підрозділом 1		10		10		18
<b>Підрозділ 2. Процес розробки і реалізації стратегії управління.</b>						
Тема 7. Реалізація стратегій.		2		1		3
Тема 8. Управління життєвим циклом туристичного продукту.		2		2		2
Тема 9. Сучасні підходи до управління стратегічними змінами на підприємстві.		2		1		3
Разом за підрозділом 2		6		4		8
Усього		16		14		26

## 5. Зміст курсу

### Розділ 1

## **Підрозділ 1. Основи стратегічного управління та типи стратегій**

### **Тема 1. Сутність і принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю в туризмі**

Сутність стратегії, стратегічного менеджменту. Основні етапи становлення і розвитку стратегічного менеджменту. Оперативний та стратегічне управління. Основні поняття і терміни в стратегічному управлінні. Процес стратегічного менеджменту

### **Тема 2. Формулювання бачення, місії і цілей розвитку підприємства.**

Стратегічне бачення підприємства. Місія підприємства. Розроблення місії і цілей організації: основний зміст, види та характеристика. Методи формування дерева цілей.

### **Тема 3. Аналіз зовнішнього середовища і конкурентних сил в галузі туризму.**

Фактори зовнішнього середовища. Середовище прямого та непрямого впливів. Групування та оцінка чинників зовнішнього середовища. Технологія аналізу ситуації в галузі та конкуренції в ній

### **Тема 4. Аналіз внутрішнього середовища туристичної організації.**

Аналіз внутрішнього середовища. Оцінка незмінної політики (курсу). Аналіз функцій і ресурсів компанії. PEST-аналіз. PIMS-аналіз. GAP-аналіз. Оцінка конкурентного потенціалу організації. SWOT – аналіз.

### **Тема 5. [Розробка стратегії](#)**

Фактори, які формують вибір стратегії. Класифікація стратегій. Організація формування стратегії на підприємстві. Моделі стратегічного вибору.

### **Тема 6. Стратегії поведінки туристичної фірми в умовах конкуренції. Стратегії бізнесу.**

Типологія стратегій. Основні сили, що діють на ринку. Поняття масштабу конкуренції. Основні конкурентні стратегії. Стратегії розвитку. Основні досягнення в стратегічній поведінці компаній. Корпоративна стратегія. Ділові



(конкурентні) стратегії. Функціональні стратегії. Операційні стратегії. Стратегія організації — система бізнес-стратегій. Вибір стратегічного рішення з допомогою моделі БКГ (BCG) Вибір стратегічного рішення за допомогою моделі GE/McKinsey. Обґрунтування вибору стратегій за допомогою моделі ADL-LC

## **Розділ 2**

### **Підрозділ 2. Процес розробки і реалізації стратегії управління.**

#### **Тема 7. Реалізація стратегій.**

Поняття «організаційні зміни» та послідовність внутрішніх змін. Приведення структури у відповідність зі стратегією. Сучасні тенденції структурних змін. Формування функціональних стратегій. Їх взаємозв'язок з корпоративною та бізнес-стратегіями організації. Пов'язування бюджетів зі стратегією. Упровадження підтримуючих систем. Розроблення систем матеріального заохочення, що підтримують стратегію. Система збалансованих показників (Balanced ScoreCard). Стратегічний контролінг. Особливості використання об'єктивно-цільового підходу в стратегічному управлінні.

#### **Тема 8. Управління життєвим циклом туристичного продукту.**

Класичне уявлення про життєвий цикл (ЖЦ) товару. Рекомендації щодо стратегії на кожній із стадій ЖЦ товару. Переваги та слабкі сторони теорії ЖЦ. Альтернативні концепції. Обґрунтування необхідних перетворень за моделлю організаційного розвитку Л. Грейнера. Зміни в управлінні організацією в ході життєвого циклу згідно моделі І. Адізеса. Концепція управління життєвим циклом організації І. Адізеса РАЕІ. Використання концепції В. Тарасенка „64 стратегіями” в управлінні стратегічними змінами.

#### **Тема 9. Сучасні підходи до управління стратегічними змінами на підприємстві.**

Сутність і роль аналізу змін у стратегічному управлінні. Класифікація стратегічних змін у підприємствах. Визначення рівня стратегічних змін,

необхідних підприємству. Обґрунтування послідовності стратегічних змін через концептуальні моделі управління змінами.

## 6. Теми семінарських та практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
		Денна форма
1	Необхідність та актуальність впровадження стратегічного управління. Основні терміни	2
2	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ організації	2
3	Конкурентні стратегії	2
4	Корпоративні стратегії диверсифікації	2
5	Цінова конкурентоспроможність. Цінові стратегії	2
6	Виконання стратегії	3
7	Стратегії комунікацій	2

## 6. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
		Денна форма
1	Аналіз можливостей компанії. SWOT-аналіз як інструмент обґрунтування обраної стратегії"	2
2	Життєвий цикл продукції, стратегії на кожному етапі	2
3	Аналіз стратегічних можливостей СБО	2
4	Стратегічні варіанти розвитку для бізнесу на	4

	різних стадіях розвитку ринку.	
5	Основні помилки наступальних та оборонних стратегій	2
6	Комбіновані стратегії диверсифікації.	4
7	Стратегічний аналіз витрат та ланцюга цінностей	2
8	Поняття цінової дискримінації та її види.	2
9	Розроблення стратегії".	6

### **Практичні (семінарські) заняття**

#### Практична робота № 1

Тема: "Аналіз можливостей компанії. SWOT-аналіз як інструмент обґрунтування обраної стратегії".

Мета завдання: ознайомити з методологією стратегічного управління.

Завдання: вирішення типових завдань, набуття навичок у стратегічному плануванні.

#### Практична робота № 2

Тема: "Розроблення стратегії".

Мета завдання: студенти повинні набути навичок у розробленні стратегії.

Завдання: провести матричний аналіз існуючих СБО за типовою методикою.

Визначити стратегічні цілі згідно з положенням у матриці. Розробити систему заходів з досягнення поставлених стратегічних та фінансових цілей.

Розроблення функціональних стратегій як елемента загальної стратегії підприємства.

## **Курсова робота**

Курсова робота виконується згідно з методичними вказівками до виконання курсової роботи. Курсова робота повинна бути присвячена розробленню стратегії для вибраного об'єкта (підприємства, бізнесу, напрямку бізнесу або бізнес-одиниці).

Курсова робота повинна містити такі пункти:

Вступ.

1. Розроблення місії та цілей.
2. Аналіз зовнішнього середовища. Аналіз внутрішнього середовища.
3. Обґрунтування основної концепції стратегічного розвитку. Рекомендації з реалізації стратегії.

Висновок.

Курсова робота повинна містити первинні дані, тобто такі, які студент самостійно зібрав та проаналізував щодо діяльності обраного підприємства. Об'єкт дослідження узгоджується з викладачем. Обрана стратегія повинна бути ідентифікована згідно з термінологією курсу „Стратегічний менеджмент”. Розрахунки таких показників, як відносна частка на ринку, ємність ринку, порівняльна конкурентоспроможність та інші повинні обґрунтовувати обраний напрямок стратегічного розвитку. У ході роботи студент повинен проаналізувати комплекс теоретичних питань та продемонструвати розв'язання ситуаційних задач з практики функціонування обраного об'єкта дослідження.

### **Теми рефератів:**

1. Роль та завдання спеціалістів зі стратегічного планування.
2. Поняття масштабу конкуренції.
3. Методи формування дерева цілей.
4. Групування та оцінка чинників зовнішнього середовища.
5. PEST-аналіз.
6. PIMS-аналіз.

7. GAP-аналіз.
8. Оцінка конкурентного потенціалу організації.
9. Особливості використання об'єктивно-цільового підходу в стратегічному управлінні.
10. Типологія стратегій. Основні досягнення в стратегічній поведінці компаній.
11. Наступальні та оборонні стратегії: основні помилки. Поняття галузевого сценарію.
12. Матриця оцінки технологічних можливостей організації.
13. Стратегічний аналіз витрат та ланцюга цінностей.
14. Вплив ланцюга створення цінностей на організаційну структуру компанії та на галузь у цілому.
15. Формування функціональних стратегій. Їх взаємозв'язок з корпоративною та бізнес-стратегіями організації.
16. Система збалансованих показників (Balanced Scorecard). Стратегічний контролінг.
17. Мистецтво мотивації: компенсаційні виплати за досягнуті результати.

## **7. Методи навчання**

Лекції, семінарські та практичні заняття, робота з джерелами (літературними, Internet), дискусія, самостійна робота.

## **8. Методи контролю**

Нарахування балів за відповіді на семінарських і практичних заняттях та під час дискусій; нарахування балів за рішення ситуаційних завдань та поточне тестування.

## **9. Розподіл балів, які отримують студенти**

### **Приклад для іспиту**

Поточне тестування та самостійна робота									Підсумковий тест (іспит)	Сума
Змістовий модуль1					Змістовий модуль2					
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	20	100
5	5	5	5	10	20	10	10	10		

### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку та іспиту
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	незадовільно з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

### 10. Методичне забезпечення

Робоча програма курсу, методичні рекомендації для виконання самостійної роботи.

### 11. Рекомендована література

**Основна:**

1. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство/ Пер. с англ. – М.: Финпресс, 2000. – 272 с.
2. Галушка З.І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент: Навч.-методичний посібник. - Чернівці: ЧНУ, Рута, 2006.– 247 с.
3. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник.— К.: Алерта, 2006. – 404 с.
4. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. 2-ге вид., стереотипне – Львів: "Новий Світ – 2000", 2006. – 388 с.
5. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навчальний посібник. – Суми: Вид-во "Університетська книга",– 2003.– 734 с.
6. Мартиненко М.М., Ігнатєва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник .- К.:Каравела, – 2006.– 320 с.
7. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Уч. пособие .-К.:ТОВ "УВПК"ЕксОб", – 2002.– 560 с.
8. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/Майкл Е. Портер/ Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, – 2005.– 715 с.
9. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегий: Учебник для вузов/Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Юнити, – 1998.– 576 с.

#### **Додаткова**

- 10.Альткор Є. Стратегії виходу з товарною маркою на закордонні ринки//Маркетинг в Україні. – 2003.– № 2.– С. 14 – 15.
- 11.Боровська Т. Оптимальне управління розвитком техніко-економічних систем. Кредитні стратегії//Вісник Вінницького політехнічного інституту. - 2003.– № 6. – С. 173– 180.
- 12.Кузенко Т. Тактичне і стратегічне планування економічної безпеки підприємства//Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 3.– С.142– 151.

13. Лук'янихіна О.А. Контролінг - інструмент стратегічного і оперативного управління економічним потенціалом підприємства// Зб. мат. наук.-практ. конференції "Пробл. оцінки економ. потенц. підпр-ва та механізм використ. його показн.", 7-10 червн. 2004 р. – Суми: СумДУ, – 2004. – С.46-47.
14. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Теорія та практика: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2– 003.– 196 с.
15. П'ятницька Г. Нові підходи до формування стратегії підприємства в умовах конкуренції// Підприємництво, господарство і право. – 2004. – № 11. – С.136–140.
16. Рыбальченко С.Н. Оставаться на месте или идти вперед? // Материалы научно-практической конференции «Перспективные разработки науки и техники». - Т.4. Экономические науки. - Белгород: Руснауцкнига; Днепропетровск: Наука и образование, 2004. – 79с.; С.36– 39 .
17. Рыбальченко С.Н. Экологический фактор – основа стратегического мышления // Матеріали п'ятої щорічної Всеукраїнської наукової конференції „Екологічний менеджменту загальній системі управління”. – Суми: Вид-во СумДУ, 2005. – 125 с.
18. Телетов О.С. Маркетинг партнерських відносин як майбутній компонент загальної стратегії промислового підприємства//Механізм регулювання економіки. – 2004. – № 4. – С. 149– 163.
19. Чорна Л.О. Теоретичні основи розробки стратегії ціноутворення підприємства// Фондовый рынок. – 2006.– № 20(456).– С.30– 36.
20. Швіндіна Г.О. Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни "Стратегічний менеджмент"/Уклад. Г.О. Швіндіна.– Суми:СумДУ,– 2004.– 26 с.
21. Швіндіна Г.О. Проблема вычисления интегрального показателя эффективности стратегии предприятия // "Методология та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти". Матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції,



присвяченої 45-ій річниці Полтавського університету споживчої кооперації України. – Полтава: Вид-во ПУСКУ, – 2006. – 224 с., С.71

### **Основні терміни та поняття**

**База стратегічних даних** - це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства. БСД використовується для оцінки потокового становища, застосовується для визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень.

**Виробнича стратегія** формується на основі продуктових стратегій і стосується прийняття рішень щодо придбання або організації нового виробництва; модернізації, реконструкції, технічного переобладнання діючих виробництв; удосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництв, співвідношення між ними; налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління.

**Внутрішнє середовище підприємства** визначається внутрішніми змінними всередині підприємства, що безпосередньо впливають на процес перетворень (виробництва продукції, послуг) та функціонування підприємства.

**Внутрішні змінні** - це ситуаційні фактори всередині підприємства, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і люди.

**Господарський (корпоративний) портфель підприємства** - сукупність окремих напрямків діяльності підприємства.

**Декомпонування стратегії підприємства** - це розподіл цілей підприємства і стратегічних функцій по їх досягненню на складові цих цілей і функцій.

**Ділова (конкурентна) стратегія** - це стратегія вищого рівня для вузькоспеціалізованих підприємств або стратегія другого рівня для диверсифікованих корпорацій (рівень окремих господарських підрозділів

корпорації), яка визначає розробку заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішення специфічних проблем, пов'язаних з бізнесом.

**Економічний потенціал підприємства** є характеристикою можливостей підприємства у виробництві товарів і послуг та отриманні відповідного доходу.

**Експертні методи** прийняття рішень у стратегічному виборі передбачають урахування суб'єктивних думок експертів про майбутній стан підприємства у випадку реалізації обраної стратегії.

**Зовнішнє середовище підприємства** - це сукупність чинників та елементів, що знаходяться поза межами підприємства й на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив, проте вони здійснюють на функціонування та розвиток підприємства визначальний вплив.

**Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління** - система, яка об'єднує елементи організації в єдине ціле, дозволяє сформувати процес стратегічного управління, як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

**Ключові фактори успіху** - це активи та компетенції підприємства, що забезпечують успіх у конкурентній боротьбі.

**Конкурентоспроможність підприємства** - це здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні.

**Конкурентна перевага** - це перевага, що забезпечує міцні позиції на ринку і доходи на рівні вищому, від середнього по галузі, завдяки кращій компетенції і можливостям в певній сфері або напрямку діяльності.

**Конкурентна позиція підприємства (конкурентний статус)** - це положення, яке підприємство займає в своїй галузі, на певному сегменті ринку відповідно до результатів своєї діяльності і своїх переваг та недоліків в порівнянні з іншими підприємствами.

**Корпоративна стратегія** - це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності. Корпоративна стратегія поширюється на все підприємство, охоплює всі напрямки його діяльності, тому формується вищим керівництвом підприємства.

**Макросегментація** - це ідентифікація ринку товару, яка враховує групи споживачів і набір функцій, що ґрунтується на конкретній технології.

**Маркетингова стратегія** може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей підприємства і його можливостей, дослідження ринків і вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача та найкращі перспективи збуту.

**Мікросегментація** - це процес визначення груп споживачів (сегментів) у межах ідентифікованого ринку товару.

**Місія** - це сукупність загальних установок і принципів, визначальне призначення і роль організації в суспільстві, взаємини з іншими соціально-економічними суб'єктами.

**Мотивація** - це вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових або суспільних цілей.

**Операційна стратегія підприємства** - система заходів, що забезпечує досягнення мети в основному та інших видах діяльності підприємства, крім інвестиційної і фінансової.

**Портфельний аналіз** - це інструмент стратегічного управління підприємством, за допомогою якого керівництво виявляє та оцінює свою господарську діяльність із метою вкладення коштів у найбільш прибуткові або перспективні її напрямки (структурні підрозділи) та скорочення або припинення інвестицій у неефективні проекти.

**SWOT-аналіз** - це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що витікають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

**STEP- і PEST- аналіз** - це аналіз макросередовища, що ґрунтується на вивченні соціальних, технологічних, економічних і політичних чинників.

**Стратегічна зона господарювання** - окремий сегмент оточення, на який підприємство має (або хоче одержати) вихід, що характеризується певним попитом на продукцію, для виготовлення якої необхідна відповідна технологія.

**Стратегічна прогалина** - це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.

**Стратегічна сегментація** являє собою вибір цільових сегментів ринку, які найповніше відповідають можливостям підприємства та особливостям розвитку ринку і на які підприємство претендує (має або хоче отримати вихід).

**Стратегічне бачення** - погляди менеджерів компанії на те, якими видами діяльності підприємство збирається займатися і який довгостроковий курс його діяльності.

**Стратегічне управління** - вид управління організацією підприємством, фірмою тощо, який базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього оточення і дозволяють отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації вижити і досягти своєї мети в довготерміновій перспективі.

**Стратегічні альтернативи** - це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу підприємству досягти цілей, в межах вибраного напрямку й обмежень на використання ресурсів.

**Стратегічні зміни** - це зміни, що проводяться в процесі виконання стратегії.

**Стратегічні одиниці бізнесу** - незалежні одна від одної сфери діяльності підприємства, які характеризуються певним продуктом (або групою продуктів), колом клієнтів і особливих ринкових завдань.

**Стратегічний аналіз підприємства** - це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко -, так і довготерміновій перспективі.

**Стратегічний господарський підрозділ** - це структурна одиниця диверсифікованої корпорації, що займається одним видом діяльності (бізнесу), або певним видом бізнесу.

**Стратегічний господарський центр** - це внутріфірмова організаційна одиниця, яка відповідальна за вироблення стратегічних позицій підприємства в одній або декількох зонах господарювання.

**Стратегічний елемент бізнесу** - напрямок діяльності підприємства, що має власну місію і завдання, діяльність якого можна планувати незалежно від інших напрямків.

**Стратегічний контроль** - це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає в спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

**Стратегічний контроль передумов** - постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилянь, на базі яких розроблявся "стратегічний набір", оцінка ступеня ризикованості факторів, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом підприємства.

**Стратегічний контроль реалізації** - перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначеній годині процесу виконання стратегічних планів, проєктів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних змін у процес, який є об'єктом контролю.

**Стратегічний набір** - це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

**Стратегічний нагляд** об'єднує стратегічний контроль передумов та стратегічний контроль реалізації, створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління. Стратегічний нагляд, на відміну від стратегічного контролю передумов та контролю реалізації, не має жорсткого переліку об'єктів. Його роль полягає в об'єднанні двох взаємодоповнюючих типів контролю.

**Стратегічний сегмент** представляє собою напрямок діяльності підприємства, що характеризується унікальною комбінацією ключових факторів успіху, отриманої в результаті аналізу наявних і можливих ресурсів у розглянутому періоді часу.

**Стратегія** - це генеральна програма дій, спрямована на досягнення визначених орієнтирів діяльності підприємства на підставі оцінки його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

**Стратегія диверсифікації** діяльності підприємства полягає в урізноманітненні бізнесу підприємства шляхом його виходу на нові сектори ринку і розширення діапазону його діяльності.

**Стратегія зростання** - характерна для підприємств, функціонуючих у галузях, що динамічно розвиваються (стадія зародження та зростання життєвого циклу підприємства). Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації.

**Стратегія скорочення** припускає комплексні дії відносно поступового згорання бізнесу, що перейшов у заключну стадію життєвого циклу. До стратегій скорочення відносяться також стратегія "збір урожаю", скорочення витрат, скорочення та ліквідації підприємства.

**Стратегія стабілізації** - це стратегія підприємств, бізнес яких досяг зрілості (стадія зрілості або стабілізації життєвого циклу підприємства). Підприємства прагнуть захистити досягнуті позиції від конкурентів, знизити витрати та ціни, знайти нові ринки збуту.

**Стратегія управління персоналом** (персонал-стратегія) полягає у визначенні системи добору, відбору, розвитку кадрів; планування, організації, контролю діяльності підприємства загалом і його підрозділів.

**Фінансова стратегія** - це загальний план визначення фінансових потреб і фінансових результатів, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку.

**Функціональні стратегії** належать до управління поточною основною діяльністю підрозділів (відділ маркетингу, відділ фінансів, виробничий відділ тощо). Відповідальність за формування функціональної стратегії лежить на керівниках відділів (підрозділів).

**Цілі** - опис кінцевих і проміжних станів підприємства в ході реалізації стратегії.

### **Тестові завдання:**

1. Стратегічне управління – це:

- 1) наука;
- 2) мистецтво;
- 3) вид діяльності;
- 4) всі відповіді вірні.

2. Призначення місії підприємства – це:

- 1) пояснення ринку того, що представляє собою підприємство або до чого воно прагне;
- 2) пояснення ринку на який прибуток розраховує підприємство;
- 3) пояснення співробітникам загальної цілі і призначення підприємства;
- 4) правильні відповіді 1 і 2;
- 5) правильні відповіді 1 і 3;

б) немає вірної відповіді.

3. Що таке SMART-вимоги?

- 1) вимоги до побудови «дерева цілей»;
- 2) вимоги до стратегічного управління підприємством;
- 3) вимоги до проведення SWOT-аналізу;
- 4) вимоги до формулювання цілей.

4. Які особливості притаманні стратегічному управлінню в умовах турбулентного бізнес-середовища?

- 1) необхідно частіше корегувати стратегії, що реалізуються;
- 2) підвищується надійність прийняття управлінських рішень;
- 3) з'являється можливість встановлення чітких взаємозв'язків між стратегічними цілями і заходами з їх досягнення;
- 4) скорочуються строки стратегічного планування;
- 5) немає правильної відповіді.

5. КРІ – це:

- 1) будь-які показники діяльності підприємства;
- 2) «оцифровані» цілі;
- 3) вірні відповіді 1 і 2;
- 4) немає вірної відповіді.

6. Показниками планування та реалізації стратегії можуть бути:

- 1) економічність стратегії;
- 2) результативність стратегії;
- 3) ефективність стратегії;
- 4) всі відповіді вірні.

7. Що є головним завданням стратегічного мислення?

- 1) пошук шляхів найбільш ефективного використання ресурсів;
- 2) раціональність використання виробничого потенціалу;
- 3) зміцнення здатності підприємства до змін;



4) зменшення ризику.

8. Двоєдина мета власника підприємства передбачає:

- 1) підвищувати якість продукції;
- 2) збільшувати прибуток;
- 3) мати змогу генерувати достатні для діяльності підприємства кошти;
- 4) знижувати витрати підприємства;
- 5) наймати на роботу тільки висококваліфікованих працівників.

9. До способів формування стратегічного плану відносяться:

- 1) максимальна деталізація і кількісна оцінка основних положень стратегічного плану (жорсткий спосіб);
- 2) описовий спосіб, де числові показники грають другорядну роль (м'який спосіб);
- 3) прямий та непрямий;
- 4) всі відповіді вірні;
- 5) немає вірної відповіді.

10. Яка специфічна ознака з приведених відрізняє стратегічне планування від інших видів планування?

- 1) переважна орієнтація на внутрішній розвиток;
- 2) переважна орієнтація на клієнта;
- 3) переважна орієнтація на зміни зовнішнього середовища;
- 4) переважна орієнтація на технологічне лідерство;
- 5) немає вірної відповіді.

11. Стратегія підприємства – це:

- 1) план, орієнтир, напрямок розвитку;
- 2) модель стратегічної поведінки;
- 3) завдання для топ-менеджменту;
- 4) всі відповіді вірні.

12. Етап стратегічного управління «стратегічне планування» включає:

- 1) мотивацію на досягнення стратегічних результатів діяльності;
- 2) контролінг;
- 3) стратегічний синтез;
- 4) всі відповіді вірні.

13. До внутрішнього середовища підприємства відносяться:

- 1) політика, економіка, НТП, культура;
- 2) споживачі, конкуренти, політика, економіка;
- 3) управління, фінанси, маркетинг, продукт;
- 4) споживачі, конкуренти, постачальники, посередники по збуту.

14. Що відноситься до зовнішніх загроз підприємства?

- 1) втрата частки державного фінансування чи пільг;
- 2) малоефективна організаційна структура управління;
- 3) незадовільна кваліфікація персоналу;
- 4) застаріла матеріально-технічна база виробництва на підприємстві.

15. SWOT-аналіз передбачає:

- 1) спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- 2) встановлення цілей підприємства;
- 3) зміну організаційної культури;
- 4) оцінку міри ризику.

16. Конкурентні переваги підприємство може знаходити у наступних напрямках:

- 1) тільки усередині підприємства;
- 2) тільки поза підприємством;
- 3) усередині підприємства і поза ним;
- 4) немає вірної відповіді.

17. Яка група відповідей відображає послідовність типових стадій життєвого циклу товару?

- 1) виведення на ринок, старіння, зрілість;
- 2) розробка товару, зростання, зрілість, старіння;
- 3) виведення на ринок, зростання, зрілість, старіння;
- 4) виведення на ринок, зростання, старіння, схід з ринку;
- 5) немає вірної відповіді.

18. Що є головним завданням і головною складністю аналізу макросередовища?

- 1) аналіз політичних чинників;
- 2) прогнозування майбутніх змін;
- 3) аналіз економічних чинників;
- 4) оцінка впливу підприємства на макросередовища.

19. Які показники можуть використовуватись для обґрунтування стратегій:

- 1) економічні
- 2) кількісні;
- 3) фінансові;
- 4) нефінансові;
- 5) всі відповіді вірні.

20. Які існують типи конкурентних переваг?

- 1) низькі витрати і спеціалізація;
- 2) спеціалізація і диференціація;
- 3) якість і спеціалізація;
- 4) низькі витрати і диференціація.

## **12.Список питань до іспиту.**

1. Концепція стратегічного управління. Стратегічне управління як система.

2. Модель стратегічного менеджменту.

- 3.Завдання стратегічного менеджменту.
- 4.Етапи розвитку стратегічного менеджменту: епоха масового виробництва, збуту, постіндустріальна.
- 5.Характеристика процесу стратегічного управління.
- 6.Виконавці стратегії. Роль керівництва у виборі й формулюванні стратегії.
- 7.Поняття «стратегії», підходи до визначення.
- 8.Філософська й організаційно-управлінська концепція стратегії.
- 9.Стратегічний набір, основні вимоги до нього.
- 10.Класифікація стратегій за формою й змістом.
  - 11.Поняття й види загальних (генеральних стратегій), їх характеристика.
  - 12.Поняття й види конкурентних стратегій, їх коротка характеристика.
  - 13.Продуктово-товарні стратегії, визначення й коротка характеристика.
  - 14.Ресурсні стратегії визначення, види й коротка характеристика.
  - 15.Функціональні стратегії визначення, види й коротка характеристика.
  - 16.Комплексні стратегії визначення, види й коротка характеристика.
  - 17.Операційні стратегії, її сутність й значення.
  - 18.Послідовність формування й реалізації стратегії.
  - 19.Мета, функції, рівні й результати стратегічного аналізу.
  - 20.Аналіз зовнішнього середовища організації.
  - 21.Аналіз проміжного середовища організації.
  - 22.Основні економічні показники, що характеризують галузь.
  - 23.Аналіз конкурентного середовища в галузі. Галузева модель конкуренції М.Портера.
  - 24.Конкурентна позиція основних фірм – стратегічних груп. Карта стратегічних груп конкуренті.

25.Ключові фактори успіху конкурентної боротьби.

26.Перспективи галузі та її загальна привабливість.

27.Аналіз внутрішнього середовища підприємства. Показники для аналізу.  
Метод SWOT – аналізу.

28.Поняття місії підприємства, її формулювання. Значення місії.

29.Цілі організації, їх сутність і значення.

30.Види цілей організації.

31.«Древо цілей» підприємства.

32.Стратегія лідерства за витратами.

33.Стратегія широкої диференціації.

34.Стратегія оптимальних витрат.

35.Сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші, що заснована на низьких витратах.

36.Сфокусована стратегія ринкової ніші, що заснована на диференціації продукції.

37.Наступальні стратегії збереження конкурентних переваг.

38.Оборонні стратегії збереження конкурентних переваг.

39.Особливі стратегії збереження конкурентних переваг (стратегії інтеграції, «першопрохідника», синергізму).

40.Стратегія конкуренції в нових і швидкозростаючих галузях.

41.Стратегія конкуренції в галузях, що знаходяться в стадії зрілості.

42.Стратегія конкуренції в галузях, що знаходяться в стадії стагнації, або спаду.

43.Стратегія конкуренції в роздрібнених галузях.

44.Стратегія конкуренції на міжнародних ринках.

45.Стратегії фірм –лідерів на ринку.

46. Стратегії для фірм, що знаходяться на других ролях.
47. Стратегії для слабких компаній.
48. Продуктово-товарні стратегії для однорідних і поліпродуктових (диверсифікованих) підприємств.
49. Поняття й характеристика стратегічної зони господарювання (СЗГ).
50. Поняття «портфель підприємства», його мета і характеристики.
51. Портфельний аналіз, його сутність і методи, результати портфельного аналізу.
52. Матриця Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group— матриця BCG).
53. Матриця «Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі» (GE-матриця).
54. Матриця «балансу життєвих циклів» (Hofer-Arthur D. Littel B).
55. Еволюція продуктових стратегій на підприємстві.
56. Види продуктових стратегій: стратегія концентрації (стратегічного фокусування).
57. Види продуктових стратегій: стратегія диверсифікації (споріднена, неспоріднена, конгломератна).
58. Проблемні моменти диверсифікації, уникнення.
59. Види продуктових стратегій: стратегія зменшення розмаху диверсифікації («стратегія відсічення зайвого»).
60. Види продуктових стратегій: стратегія переорієнтації (зміни «стратегічного фокусу»).
61. Види продуктових стратегій: стратегія зменшення.
62. Типи підприємств у залежності від сформованого «портфелю».
63. Ресурсні стратегії: сутність і види стратегій. Поняття зони стратегічних ресурсів (ЗСР).
64. Ресурсні стратегії: стратегії щодо матеріально-сировинних ресурсів.

- 65.Ресурсні стратегії: фінансові.
- 66.Ресурсні стратегії: стратегії відносно трудових ресурсів.
- 67.Ресурсні стратегії: стратегія інформаційних ресурсів. Поняття і значення стратегічної інформації.
- 68.Функціональні стратегії: сутність і види.  
Функціональні стратегії: маркетингова стратегія підприємства.
- 69.Функціональні стратегії: стратегії наукових досліджень і розробок.
- 70.Функціональні стратегії: виробнича стратегія.
- 71.Ключові завдання реалізації стратегії.
- 72.Приведення організаційної структури у відповідність із стратегією.
- 73.Створення корпоративної культури, яка підтримує стратегію компанії.
- 74.Розробка систем мотивації в стратегічному управлінні.

Навчальне видання

## СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМІ

Програма та навчально-методичні матеріали для магістрів  
спеціальності «Туризм»  
факультету управління та бізнесу

Зайцева Марина Миколаївна,  
доцент кафедри туристичного бізнесу

Друкується в авторській редакції

План 2017

Підписано до друку 31.08.2017. Формат  
Гарнітура «Times». Папір для мн. ап. Друк ризограф.  
Ум. друк. арк. 0,5. Обл.-вид. 1,0. Тираж            Зам. №

ХДАК, 61057, м. Харків , Бурсацький узвіз, 4

Надруковано в лаб. множ. техніки ХДАК