

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський державний університет харчування та торгівлі

## **СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Методичні рекомендації  
для самостійної та індивідуальної роботи студентів

Харків  
ХДУХТ  
2021

Стратегічний менеджмент : методичні рекомендації для самостійної та індивідуальної роботи студентів [Електронний ресурс] / укладач С. С. Ткачова. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2021. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

Укладач: С. С. Ткачова, канд. екон. наук, доц.

Рецензент: Л. І. Безгінова, канд. екон. наук, доц.

Кафедра менеджменту

Схвалено науково-методичною комісією факультету менеджменту за спеціальністю «Готельно-ресторанна справа» за освітньо-професійною програмою «Готельна і ресторанна справа»

Протокол від «23» грудня 2020 року № 4

Схвалено вченою радою ХДУХТ

Протокол від «18» лютого 2021 року № 9

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ

Протокол від «17» лютого 2021 року № 15

© Ткачова С. С. (укладач), 2021  
© Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2021

## ЗМІСТ

Вступ	4
Структура навчальної дисципліни	5
Завдання для самостійної та індивідуальної роботи студентів	6
Тема 1. Стратегічне управління: сутність та особливості	6
Тема 2. Моделі стратегічного управління	10
Тема 3. Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір стратегічних позицій	14
Тема 4. Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством	17
Тема 5. Вибір стратегії та складання стратегічного плану	21
Тема 6. Управління стратегічним потенціалом підприємства	27
Тема 7. Організація стратегічного управління на підприємстві	31
Методи контролю знань студентів	35
Розподіл балів, які отримують студенти	36
Список рекомендованої літератури	38
Інформаційні ресурси	39

## ВСТУП

Навчальна дисципліна «Стратегічний менеджмент» є варіативною дисципліною для студентів ступеня вищої освіти «магістр», що навчаються за спеціальністю «Готельно-ресторанна справа» за освітньо-професійною програмою «Готельна і ресторанна справа».

Метою викладання дисципліни є формування системи знань та комплексу спеціальних вмінь у майбутніх магістрів з готельної і ресторанної справи щодо здійснення ефективного стратегічного управління закладами готельного і ресторанного господарства.

Завдання вивчення дисципліни:

- набуття знань щодо сучасних вітчизняних і зарубіжних концепцій стратегічного управління підприємствами, переваг та обмежень їх застосування в практиці діяльності підприємств готельного і ресторанного господарства України;

- набуття вмінь щодо побудови системи та процесу стратегічного управління підприємствами готельного і ресторанного господарства з урахуванням специфічних особливостей їх функціонування та розвитку;

- набуття вмінь здійснення стратегічного аналізу середовища підприємства, оцінки та прогнозування розвитку зовнішнього середовища непрямої та прямої дії, внутрішнього середовища підприємства;

- набуття вмінь щодо формування ієрархії стратегічних цілей підприємства, розробки системи стратегій розвитку підприємства;

- набуття вмінь щодо побудови необхідних умов на підприємстві для реалізації стратегій, для створення ефективно діючого механізму забезпечення стратегічного менеджменту.

Після вивчення дисципліни студент повинен:

- знати сутність і зміст основних понять стратегічного менеджменту;
- знати моделі стратегічного управління;
- володіти методами аналізу та прогнозування розвитку середовища підприємства;

- визначати особливості побудови та ефективного використання системи стратегічного управління на підприємствах готельного і ресторанного господарства;

- формувати систему та будувати процес стратегічного управління на підприємстві;

- проводити системний аналіз макро- і мікросередовища підприємства;

- визначати стратегічний потенціал підприємства;

- формулювати місію та розробляти стратегічні цілі підприємства;

- розробляти стратегічні альтернативи розвитку та формулювати портфель оптимальних стратегій для підприємства;

- будувати ефективно діючий організаційний, фінансово-економічний, соціально-психологічний та інформаційно-аналітичний механізм забезпечення стратегічного управління на підприємстві готельного і ресторанного господарства.

## СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
		лекції	практичні	семінарські	самост. робота	індивід. робота		лекції	практичні	семінарські	самост. робота	індивід. робота
<b>Модуль 1</b>												
<b>Змістовий модуль 1. Особливості стратегічного управління підприємствами готельного і ресторанного господарства</b>												
Тема 1. Стратегічне управління: сутність та особливості	16	2	–	2	8	4	17	1	1	–	10	5
Тема 2. Моделі стратегічного управління	17	2	–	2	9	4	17	1	1	–	10	5
Тема 3. Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір стратегічних позицій	21	4	2	2	9	4	19	2	2	–	10	5
Тема 4. Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством	17	2	2	–	9	4	17	1	1	–	10	5
Тема 5. Вибір стратегії та складання стратегічного плану	16	2	–	2	8	4	17	1	1	–	10	5
Тема 6. Управління стратегічним потенціалом підприємства	16	2	2	–	8	4	16	1	1	–	9	5
Тема 7. Організація стратегічного управління на підприємстві	17	2	2	–	9	4	17	1	1	–	10	5
Разом:	120	16	8	8	60	28	120	8	8	–	69	35
<b>Всього за дисципліною</b>	<b>120</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>60</b>	<b>28</b>	<b>120</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>–</b>	<b>69</b>	<b>35</b>

# ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

## ТЕМА 1 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ

1. Вивчити досвід стратегічного розвитку українських підприємств сфери гостинності на підставі інформації періодичних галузевих видань. Представити 5 реальних прикладів з інформацією щодо стратегічного розвитку, реалізації конкретних стратегічних рішень на вітчизняних підприємствах.

2. Провести аналіз і зробити висновки щодо стратегічного рівня обраного підприємства за допомогою анкети (табл. 1).

**Таблиця 1 - Анкета для виявлення характеру діяльності підприємства**

Критерій	Підприємство, зорієнтоване на поточну діяльність	Шкала оцінки (від 0 до 10 балів*)	Стратегічно орієнтоване підприємство
1	2	3	4
1. Стратегічне мислення персоналу	відсутнє		наявне
2. Цілі діяльності	не визначені		визначені
3. Стратегії	відсутні (необґрунтовані)		наявні (обґрунтовані)
4. Методи встановлення стратегій	використовуються випадково, неповно, як результат виникнення надзвичайних ситуацій		використовуються постійно, повно, на основі всебічного аналізу та прогнозів
5. Стратегічні заходи (заходи щодо розвитку)	формується на основі натхнення, досвіду та навичок керівників, безсистемні, не сприймаються як стратегічні		формується як результат стратегічної діагностики особливостей систем різного типу та встановлення цілей
6. Плани розвитку підприємства	поточні (у найкращому випадку), безсистемні, містяться в окремих управлінських рішеннях		розроблені на основі досліджень, взаємопов'язані, стратегічні
7. Виконання (реалізація) планів	доведення прийнятих рішень до завершення (без відповідності до порядку)		частина механізму стратегічного управління
Разом:			

\* - підприємство, зорієнтоване на поточну діяльність, оцінюється балами від 0 до 5; стратегічно орієнтоване підприємство оцінюється балами – від 6 до 10.

3. Проаналізувати за літературними джерелами процес формування сучасних підходів до теорії та практики стратегічного управління. Визначити переваги та недоліки бюджетування, довгострокового планування, стратегічного планування, стратегічного управління (табл. 2). Зробити висновки щодо можливості використання вищевказаних підходів у практиці роботи підприємств сфери гостинності України.

4. Уважно вивчити матеріали кейсу «Україна буде найбільшою франчайзинговою країною Європи». За результатами аналізу кейсу відповісти на запитання: 1. Який шлях стратегічного розвитку ресторанного бізнесу запропоновано у кейсі? 2. У чому полягають основні особливості обраного шляху розвитку? 3. Які позитивні та негативні чинники впливають на обраний шлях розвитку? 4. Які перспективи отримано, завдяки обраному шляху розвитку?

**Таблиця 2 – Аналіз підходів щодо передбачення майбутнього**

Тип передбачення	Переваги	Недоліки
1. Бюджетування		
2. Довгострокове планування		
3. Стратегічне планування		
4. Стратегічне управління		

### **Кейс «Україна буде найбільшою франчайзинговою країною Європи»**

#### **Завдання до кейсу.**

Мирослава Козачук, співвласник і керуючий партнер компанії Franchise Group, не тільки добре знає ринок франчайзингу в Україні, а й вірить в його перспективу. У своєму інтерв'ю в рамках проекту FranchiThink 2018 вона поділилася прогнозами розвитку ринку і підкріпила свій незмінний оптимізм цифрами.

**Ви почали свою діяльність в 2007 році, коли ринок франчайзингу в Україні тільки зароджувався. Минуло трохи більше 10 років. Які зміни можете відзначити за цей період?**

Franchise Group почала свою діяльність в 2012 році як компанія, яка почала рости цей ринок. Я особисто займаюся франчайзингом з 2008 року,

деякі члени команди – з 2007-го, тому досвід нашої команди в цій сфері становить вже 10 років. Головна відмінність – між тоді і сьогодні – це наявність ринку франчайзингу та розуміння поведінкових характеристик компаній, які йдуть у франчайзинг. З'явилося розуміння культури ведення бізнесу за франчайзингом. Франчайзинг зі слова на «ф» переріс в окремий напрямок бізнесу. За останні 5 років ми змогли побудувати національні франчайзингові мережі низки клієнтів, у яких 5 років тому було 20 000 тис. доларів у кишені, а зараз 300 об'єктів по всій країні. Якщо раніше, коли ми тільки починали, ми нав'язувалися компаніям, щоб розповісти про франчайзинг і запропонувати їм розвиток в цій сфері, то сьогодні вибудовуємо свої графіки на місяці вперед, так як на цей ринок є величезний попит. Існує велика різниця між тим, що було тоді, і тим, що відбувається сьогодні, у бізнеса зараз є асоціації з франчайзингом. Якби ви 10 років тому запитали аудиторії, що або кого вона знає з франчайзингом, то відповідь була б одна: MacDonalds. Зараз я пишаюся тим, що, розповідаючи про кейси з франчайзингу, надаю приклади з українського бізнесу. Більш того, це проекти, які ми робили з нуля, і ми знаємо, як це. Сьогодні сформувалися сфери. Якщо раніше було розуміння, що у франчайзингу є тільки фуд, то зараз - це повноцінні фуд, ритейл, послуги. Вони діляться на ще низку підкатегорій. Але сам факт, що сьогодні працює близько 450 компаній-франчайзерів, говорить про ринок, а не про поодинокі випадки продажу франшиз.

### **Які перспективи у ресторанного і готельного франчайзингу в Україні? Як цей ринок розвивається в порівнянні з іншими країнами?**

Ресторанний ринок франчайзингу дуже активний і займає велику частку з точки зору наявності компаній-франчайзерів, але 3-є місце після послуг та ритейлу по відкриттю саме франчайзингових об'єктів. Це пов'язано з досить великими інвестиціями, але найбільше з наявністю, точніше, нестачею хороших локацій. Цю тенденцію ми спостерігаємо останні три роки. До цього моменту ринок фуду дуже активно зростає. В даний час не можна сказати, що він переповнений. Переповнені міста-мільйонники. Наприклад, в одному з них знаходяться 70 об'єктів однієї з найбільших франчайзингових мереж України. Це говорить про те, що для франчайзингових компаній зараз стоїть серйозний виклик – потрібні нові формати франшиз, які будуть зручні і локалізовані в регіонах. Якщо говорити про інші країни, то я б сказала, що ми йдемо в ногу з ними. Іноді навіть більше ніж. З одного боку, це здається дивним, але з іншого – якщо оцінювати нас як країну, в якій франчайзинг існує як ринок останні 5 років, то ми йдемо неймовірними темпами. Я дуже люблю цифри, і в даному випадку вони говорять самі за себе. Україна: 5 років, нехай навіть 10, 450 франшиз; США, з 1960 року, року створення IFA, близько 2800 франчайзерів. 58 років і 5?! Гадаю, що кожен зробить висновки сам! Але я дуже вірю в Україну, в наших клієнтів і в мегакруті проекти і просто впевнена, що колись наша країна буде найбільш франчайзинговою в Європі. Це місія моєї компанії і моя особисто.

### **Українці сьогодні готові інвестувати в ресторанний і готельний бізнес? Або варто шукати закордонних інвесторів?**

Однозначно так. Ми отримуємо близько 200 запитів на місяць на покупку франшизи. З них 50% – це запити в сфері фуд. Немає проблем із запитами на покупку. Є величезне питання з наявністю локацій і ціною оренди. Франчайзинг дуже сильно вплинув на ринок нерухомості в країні, особливо в Києві, Дніпрі, Одесі. Коли орендодавець розуміє, що до нього приходять з приводу одного і того ж об'єкта, і усвідомлює, що той підходить найкраще, він легко може підвищити ціну оренди в два рази (з 30 на 60), адже франчайзі потрібно це місце. Той, хто отримує можливість вибирати локації, матиме головний ресурс у розвитку франчайзингу. З приводу іноземних інвесторів – це індивідуальне питання до власників франчайзингових компаній. Оскільки це залежить від стратегії розвитку франчайзингу та його кінцевої мети. Але те, що попит є і на інвестування на території України, і на покупку наших франшиз за кордон, – це факт.

**Чи є статистика вікової та фінансової характеристик підприємців, які починають бізнес за системою франчайзингу? Це зазвичай новачки або підприємці з досвідом?**

Однозначно їх всіх не можна поставити в один ряд. Вони різні. Але це точно дуже амбітні люди віком від 25 до 45, підприємці за своєю суттю, які дивляться на світ «очима архітектора». Вони українці, але знають і хочуть працювати в Європі і США. Вони ще не розуміють як, але точно хочуть. І це ключова їх відмінність від тих, хто купує франшизи. Вони міняють колосальний ризик на шанс побудови мережі або на можливість бути успішним. Відповідальність за цей ризик – ключова відмінність тих, хто сьогодні володіє великими франчайзинговими мережами, і тих, хто поки володіє однією-двома точками, але має величезне бажання та амбіції. Цього достатньо, перевірено не один раз. Іноді після першої зустрічі можна сказати, вийде чи ні. За весь час я помилялася всього декілька разів з сотень.

**Яких змін на ринку чекати в найближчі кілька років? В який бізнес вкладатимуть кошти інвестори / франчайзі?**

Головним нововведенням стане зняття обмежень з ринків. З області «ми земляни і працюємо по всьому світу». Якщо зараз всього 10-15 українських компаній працює в 5-7 країнах Європи і СНД, то через три роки їх буде 100, а може й більше. У нас в планах – вивести близько 40 проектів на інші ринки, тобто передбачається глобалізація українських франшиз.

Якщо говорити про Україну, то сподіваюся, буде прийнятий закон про франчайзинг, про інтелектуальну власність, і словосполучення «культура франчайзингових відносин» будуть на рівні сходити поїсти.

Повинен себе показати український ритейл. Це питання великих інвестицій. І в ньому дуже велика перспектива.

Нарівні з цим точно покращиться якість українських франшиз як бізнес-моделей. Найближчим часом на ринок планують вийти ряд міжнародних компаній, і це лише один з факторів, які будуть стимулювати розвиток технологічності і конкурування франшизами, а не цінами і доступом до певних ресурсів.

## Тематика наукових доповідей

1. Формування стратегічного мислення персоналу підприємств сфери гостинності.
2. Розвиток стратегічно орієнтованих підприємств сфери гостинності в Україні: досвід та досягнення.
3. Проблеми запровадження стратегічного управління у вітчизняних підприємствах сфери гостинності.
4. Досвід стратегічного управління закордонними та вітчизняними підприємствами сфери гостинності.
5. Стратег-лідер у підприємстві сфери гостинності.

## ТЕМА 2 МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1. На підставі інформації періодичних видань, мережі Інтернет обрати 5 реальних прикладів з інформацією щодо застосування у закордонних і вітчизняних підприємствах різних моделей стратегічного управління:

Довідники та інструкції, регламенти,  
«Фінансовий контроль»,  
«Бюджетування»,  
«Цільове управління»,  
«Довгострокове планування»,  
«Стратегічне планування за періодами»,  
«Управління шляхом вибору стратегічних позицій»,  
«Управління шляхом ранжирування стратегічних завдань»,  
«Управління за слабкими сигналами»,  
«Управління в умовах стратегічних несподіванок».

2. Оцінити рівень нестабільності зовнішнього середовища в обраній галузі та розробити рекомендації підприємству – об'єкту практики та/або дипломної роботи щодо застосування моделей стратегічного управління.

### Комплексна ситуаційна задача

#### **I Вихідні дані.**

Ви – менеджер зі стратегічного розвитку підприємства.

ВАТ “Норд” – відомий виробник побутових холодильників, який функціонує не тільки на внутрішньому ринку України, а й на зовнішньому ринку малогабаритних холодильників. Основним конкурентом цього підприємства є ВАТ “Стінол”. Для забезпечення конкурентоспроможності в підприємстві значна увага приділяється такому зовнішньому чиннику як конкуренти.

Фахівцем зі стратегічного розвитку на підставі результатів конкурентного аналізу розробляються заходи забезпечення конкурентних переваг ВАТ “Норд”.

На підставі аналізу показників конкурентоспроможності підприємств ВАТ “Норд” та ВАТ “Стінол” фахівцем зі стратегічного розвитку проведено оцінку в балах даних показників (табл. 1).

## **II Завдання до ситуації.**

1. На основі “Профілю діяльності ” підприємства ВАТ “Норд” та його основного конкурента ВАТ “Стінол” (табл. 1) скласти “Профіль полярностей” (табл. 2).

2. Сформулювати висновки про конкурентоспроможність та конкурентні позиції підприємств-конкурентів.

3. Визначити конкурентні переваги ВАТ “Норд” та прийняти рішення щодо напрямків підвищення його конкурентоспроможності.

4. Підготувати у письмовій формі пропозиції до наступного засідання правління акціонерного товариства щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності ВАТ “Норд”.

## **III Інформаційне забезпечення задачі: Таблиці 1-2.**

## **IV Алгоритм вирішення задачі.**

1. “Профіль полярностей” (табл. 2) складається на підставі визначеної різниці у балах за кожним показником “Профілю діяльності” двох підприємств-конкурентів (табл. 1).

2. Порівняння загальної суми балів за “Профілем діяльності” двох підприємств дає можливість зробити висновок про силу конкурентної позиції кожного. На підставі одержаних результатів аналізу “Профілю полярностей” слід зробити висновок щодо конкурентоспроможності підприємств-конкурентів. При цьому слід враховувати, що діапазон [-2; +2] – це зона приблизної рівноваги.

3. На підставі даних «Профілю полярностей» необхідно визначити “за якими показниками підприємство “Норд” має переваги над конкурентом, за якими – слабкі сторони та сформулювати напрями підвищення конкурентоспроможності.

4. Службова записка аналітичного змісту складається на ім'я голови правління.

**Таблиця 1 - Профіль діяльності ВАТ "Норд " та ВАТ "Стінол "**

Показник	ВАТ "Норд"										ВАТ "Стінол"										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Частка ринку								+												+	
2. Прибуток			+													+					
3. Рівень прибутковості обороту		+														+					
4. Обсяг продажу		+												+							
5. Витрати підприємства на НДДКР(%до обсягу продаж)			+												+						
6. Кількість товарних позицій								+													+
7. Престижність торгової марки							+													+	
8. Ціна товару				+														+			
9. Упаковка							+											+			
10. Габарити товару						+										+					
11. Маса товару					+											+					
12. Рівень ремонтного обслуговування										+									+		
13. Гарантований строк					+											+					
14. Система збуту										+								+			
15. Просування товару									+							+					
Разом балів																					

**Таблиця 2 - Профіль полярностей ВАТ «Норд» та ВАТ «Стінол»**

Показник	б а л и																		
	“-“									“+”									
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Частка ринку																			
2. Прибуток																			
3. Рівень прибутковості обороту																			
4. Обсяг продажу																			
5. Витрати підприємства на НДДКР(% до обсягу продаж)																			
6. Кількість товарних позицій																			
7. Престижність торгової марки																			
8. Ціна товару																			
9. Упаковка																			
10. Габарити товару																			
11. Маса товару																			
12. Рівень ремонтного обслуговування																			
13. Гарантований строк																			
14. Система збуту																			
15. Просування товару																			

**Тематика наукових доповідей**

1. Проблеми оцінки нестабільності зовнішнього середовища у сфері гостинності.
2. Застосування моделей стратегічного управління у вітчизняній практиці: характеристика моделі, досвід застосування.

3. Способи реагування підприємств сфери гостинності на зміни зовнішнього середовища: переваги та недоліки.

4. Моделі стратегічного управління закордонними мережами підприємств сфери гостинності.

5. Моделі стратегічного управління вітчизняними мережами підприємств сфери гостинності.

6. Моделі стратегічного управління підприємствами сфери гостинності в популярних джерелах бізнес-літератури.

7. Нові системи стратегічного управління в сучасній практиці підприємств сфери гостинності.

8. Рівні нестабільності зовнішнього середовища підприємств сфери гостинності: оцінка, характеристики, нові підходи до стратегічного управління.

9. Можливості комбінування моделей стратегічного управління підприємствами сфери гостинності в сучасних умовах.

### **ТЕМА 3**

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИБІР СТРАТЕГІЧНИХ ПОЗИЦІЙ**

Завдання виконуються за матеріалами конкретного підприємства сфери гостинності – об'єкта практики, дипломної роботи.

1. Розробити карту-систему “Підприємство-зовнішнє середовище”.

2. Розробити анкети для оцінки чинників зовнішнього та внутрішнього середовища:

– анкета №1 “Оцінка чинників зовнішнього середовища непрямої дії”;

– анкета №2 “Оцінка чинників зовнішнього середовища прямої дії”;

– анкета №3 “Оцінка чинників внутрішнього середовища”.

3. Побудувати матрицю SWOT-аналізу. Проаналізувати парні комбінації (по 2-3 комбінації) на кожному полі матриці. Сформулювати висновки щодо стратегічних альтернатив та стратегічних проблем розвитку підприємства.

4. Проаналізувати державні та регіональні аспекти зовнішнього середовища за обраними показниками на підставі статистичних даних. Роботу представити у формі таблиць з коментарями та висновками щодо позитивного або негативного впливу зовнішнього середовища на стратегічний розвиток підприємства.

### **Комплексна ситуаційна задача**

#### **I Вихідні дані.**

Ви – менеджер з організаційного розвитку підприємства.

ЗАТ “Промінь” функціонує на регіональному ринку Харківської області. Проблема виживання підприємства в складних конкурентних умовах обумовила застосування на підприємстві деяких елементів стратегічного управління. Так, щорічно менеджер з організаційного розвитку підприємства

здійснює SWOT-аналіз та складає “Профіль середовища” підприємства, що дає змогу визначати стратегічні проблеми підприємства.

Проведений аналіз чинників зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства є підставою для оцінки чинників у балах за ступенем їх впливу, на пряму впливу та значущості для галузі. За результатами оцінки менеджером складено “Профіль середовища підприємства” (табл. 1).

## II Завдання до ситуації.

1. Визначити відносну значущість кожного чинника середовища для підприємства.

2. Визначити силу тиску кожного середовища на підприємство. Здійснити порівняльний аналіз одержаних результатів.

3. Сформулювати висновок про залежність підприємства від макро- та мікрооточення.

4. Побудувати матрицю SWOT, визначити та обґрунтувати характер можливих стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

## III Інформаційне забезпечення задачі: таблиця 1.

**Таблиця 1 - Профіль середовища ЗАТ "Промінь" (у балах)**

Чинник	Значущість чинника для галузі	Напрямок впливу чинника (+,-)	Оцінка ступеня впливу чинника	Інтегральний показник І5
1	2	3	4	5
<b>Макросередовище</b>				
Зниження обсягів виробництва	3	-1	5	
Жорстка податкова політика	3	-1	5	
Постійна зміна законодавства	3	-1	5	
Розвиток інфляції	2	-1	5	
Недоскональна економічна політика	3	-1	4	
Погіршення демографічної ситуації	2	-1	5	
Зниження народжуваності	2	-1	3	
Зниження культурного рівня	2	-1	3	
Забруднення оточуючого середовища	3	-1	5	
Втілення нових технологій	3	+1	4	
Нові продукти	3	+1	4	
Наявність природних ресурсів	2	+1	3	
Високий науково-технічний потенціал	3	+1	4	
Разом:				

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
<b>Безпосереднє оточення</b>				
Пасивне відношення до продукції	3	-1	5	
Необмежені можливості споживача по вибору продавців аналогічного	2	-1	4	
Обмежена наявність сильних сторін на підприємстві	2	-1	3	
Є можливість збільшення потенційних споживачів	2	+1	5	
Налагодження нових господарських зв'язків	1	+1	2	
Підприємство знаходиться в більш вигідному становищі, ніж конкуренти	2	+1	4	
Разом:				
<b>Внутрішнє середовище</b>				
Відсутність чітких стратегічних напрямлень	3	-1	5	
Слабка система моніторингу конкурента	2	-1	5	
Низькі маркетингові можливості	2	-1	5	
Низькі фінансові можливості	3	-1	5	
Неефективна організаційна структура апарату управління на підприємстві	2	-1	5	
Недостатній рівень кваліфікації робітників для переорієнтації підприємства на маркетинг	3	-1	5	
Разом:				

#### **IV Алгоритм вирішення задачі.**

1. Здійснити розрахунок інтегрального показника за кожним чинником зовнішнього середовища за формулою:

$$I_5 = 2 \times 3 \times 4 . \quad (1)$$

2. За одержаними результатами розрахунку інтегрального показника розрахувати загальні результати за кожною складовою середовища.

3. Порівняти загальні результати та зробити висновки, яка із складових середовища впливає найбільш суттєво на підприємство, виявити характер впливу.

4. Систематизувати результати оцінки чинників на можливості, загрози, сильні та слабкі сторони підприємства.

5. Побудувати матрицю SWOT, створити та проаналізувати парні комбінації.

6. Розробити рекомендації щодо можливих стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

### **Тематика наукових доповідей**

1. Структуризація чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств сфери гостинності.

2. Бар'єри «входу-виходу» з галузі для сучасних підприємств сфери гостинності.

3. Вплив держави на стратегічний розвиток вітчизняних підприємств сфери гостинності.

4. Нові підходи до використання SWOT-аналізу в управлінні підприємствами сфери гостинності.

### **ТЕМА 4**

#### **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

1. Проаналізувати місії 5 підприємств сфери гостинності на підставі інформації Статутів підприємств, презентаційної та рекламної інформації. Зробити порівняльний аналіз місій, вказати переваги та недоліки їх формулювання.

2. Розробити систему стратегічних цілей підприємства «Місія – ключові цілі – функціональні цілі» у формі «дерева стратегічних цілей» з урахуванням результатів стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

3. Розробити проект стратегічного плану розвитку підприємства за структурою, запропонованою у теоретичному матеріалі розділу (для об'єкту практики, дипломної роботи).

4. Уважно вивчити матеріали кейсу «Гостинна справа: попит та очікування учасників індустрії».

За результатами аналізу кейсу відповісти на запитання:

1. За допомогою яких соціальних мереж HR-менеджери підприємств ресторанного бізнесу здійснюють пошук персоналу?

2. Які чинники негативно впливають на забезпечення ресторанного бізнесу України кваліфікованими працівниками?

3. Які нові професії виникли в ресторанному бізнесі України останнім часом?



**Кейс**  
**«Гостинна справа:**  
**попит та очікування учасників індустрії»**

Готельно-ресторанний бізнес не стоїть на місці. Попит учасників ринку на освітні і спеціалізовані заходи показує, що українці готові розвивати індустрію та інвестувати у фахівців. Але чи так просто знайти співробітників? Яка сама затребувана професія у сфері гостинності і скільки готові платити сьогодні хостесс, менеджерам в готелях, адміністраторам ресторанів, офіціантам і шеф-кухарям? Відповіді на ці та інші питання нам допомогла знайти Тетяна Пашкина, HR- експерт найбільшого сайту по пошуку роботи [rabota.ua](http://rabota.ua).

На сьогодні, за словами Тетяни, найбільший дефіцит співробітників в розрізі готельно-ресторанного сегменту помітний в таких підрубриках: Кухар/Шеф-кухар/Офіціанти/Бармени/Хостесс. "Криза давно позаду, і зліт у сфері гостинності – яскравий тому доказ. Кількість кафе-ресторанів-готелів зростає, відповідно, потреба в персоналі теж не зменшується", – відмічає Тетяна.

За даними [rabota.ua](http://rabota.ua), пропозицій для професіоналів сфери гостинності вистачає у будь-який сезон. При цьому зростає і кількість каналів залучення персоналу. Найпопулярнішими сьогодні HR- експерти рахують такі соціальні мережі, як LinkedIn, Facebook, канали в Telegram. Своя специфіка залучення аудиторії є і в Instagram: тут доки роблять акцент на іміджі працедавця, рідше публікуються фото людей і робочі процеси, що безпосередньо впливає на вибір потенційного претендента. Статистичні дані, підготовлені [rabota.ua](http://rabota.ua), показують, що фахівці сфери гостинності затребувані у багатьох областях, але беззастережним лідером з кількості пропозицій залишається столиця – 41% вакансій розташовані в Київській області. Друге і третє місця з 8-9% ділять Одеса і Харків, ще по 7% – вакансії львівських і дніпропетровських працедавців.

В той же час ресторатори відмічають, що кваліфікованих співробітників в ресторанній індустрії знайти досить складно, у зв'язку з такими чинниками, як непрестижність професій; відсутність державної системи підготовки кадрів і сучасної середнеспеціального освіти; міграція українців в найближчі країни Європи (Польща, Німеччина, Чехія, Словаччина, Литва); невідповідність попиту і очікувань по заробітній платні. Важливо враховувати і те, що, від'їжджаючи працювати за кордон, фахівці повертаються не лише з багажем знань, досвіду і певними сумами зароблених коштів, але і з бажанням створити свою власну справу. Так, молодий фахівець легко може сам стати працедавцем і скласти конкуренцію вже існуючим учасникам ринку, відкривши сучасну кав'ярню або кафе із здоровими сніданками і перекусами, які на сьогодні є популярні.

Цікава тенденція з кадровими ресурсами спостерігається у Львові, місті з досить високим рівнем конкуренції в ресторанному бізнесі. Знайти офіціантів тут не так просто, адже багато фахівців від'їжджають шукати роботу в Європу, де не лише вище рівень заробітної платні, але і кардинальне інше відношення до професії. «За кордоном в ціні не адміністратори, а ті, хто безпосередньо відповідає за створення затишку і приготування смачних страв для гостей закладів : кухарі, покоївки, бармени, офіціанти. Крім того, тут частенько нашим фахівцям готові платити більше, ніж вони просять у своїх резюме», – розповідає Тетяна Пашкіна. У свою чергу, українські ресторатори вимушені залучати у львівські заклади фахівців з інших міст. За словами ресторатора і власника 17 закладів Ігоря Сухомлина, працювати офіціантами у львівських ресторанах приїжджають хлопці з Чернігова, Житомира і Черкаса.

У таких регіонах, як, наприклад, Одеса або Карпати, також залучають співробітників з інших міст, мотивуючи їх можливістю роботи біля природних пам'яток. Що стосується заробітної плати в індустрії гостинності, то найбільше власники українських готелів, кафе і ресторанів готові платити управлінському персоналу, тобто тим, хто допомагає їм утримувати бізнес в порядку і бере на себе усі організаційні моменти. Причому, хороший керівник в очах працедавця коштує навіть більше, ніж він сам себе оцінює в резюме. А ось кухарі частенько схильні перебільшувати вартість своїх послуг – у порівнянні з тим, що їм готові платити за роботу.

Сьогодні можна сміливо знайти приклади, коли кухар гарячого процесу заробляє 14 тис. грн, а зарплата офіціанта досягає 20 тис. грн. Виникає диспропорція: лінійний персонал отримує в 1,5 рази більше, ніж фахівці складніших професій. Такий варіант можуть обрати, приміром, кухарі, яким потрібний досвід для працевлаштування за кордоном. Пропрацювавши в Україні за 10-14 тис., українські кухарі можуть легко влаштуватися на роботу в країнах Європи, де зарплата вище в два рази і більше. А ось, наприклад, в Австралії зарплата шефа і зовсім непорівняна з українською – тут кухарі можуть заробляти 80-90 тис. грн.

Досить часто в престижних вакансіях в готельно-ресторанній індустрії в Україні працедавці не вказують рівень заробітної платні, і претендент може відреагувати на такі запити тільки на власний страх і ризик.

Спостерігається також ситуація, коли працедавці відомих брендів мереж пропонують заробітну плату значно нижче, ніж непримітні магазини або заклади на околиці міста або в передмістях і маленьких містах. Цікаво, що свою першу роботу молоді фахівці обирають досить хаотично. Так, з такими вакансіями у сфері гостинності, як «хостес», «офіціант», «бармен», конкурують запити «блогер», «фахівець кол-центру», «продавець-консультант», «клерк у банку», «касир в кінотеатрі» і т. ін. І тут дуже важливо привернути увагу такого фахівця, адже на ринку праці відчувається гострий дефіцит персоналу, у зв'язку з низькою народжуваністю в 90-х.

За словами Тетяни Пашкіної, працедавці мають бути готові до того, що надалі чисельність молоді зменшуватиметься. «На ринку праці спостерігається старіння, і працедавцям варто активніше притягати аудиторію претендентів

45+. У боротьбі за співробітників доведеться працювати з цінностями різних поколінь і використовувати самі різні підходи залежно від віку претендентів. Поки що працедавці дуже рідко адаптують свої запити під різні покоління», – відмічає вона. Ще один цікавий факт в індустрії, пов'язаний з дефіцитом кадрових ресурсів, – це готовність рестораторів і отельєрів навчати персонал і навіть наймати фахівців без досвіду роботи. Таким чином, учасники ринку виконують не лише функцію працевлаштування, але і освітню, адже іншого шляху отримати кваліфікованого співробітника, який працюватиме більш-менш довгостроково, немає.

Важливо відмітити і той факт, що сьогодні індустрія гостинності помітно поповнилася новими професіями, такими, як, наприклад, бариста, піццайоло, бармен і т. ін. Ринок не може ігнорувати той факт, що треба не просто створювати нові робочі місця, але і надавати своїм гостям якісний сервіс. А це неможливо без кваліфікованих співробітників. «Сфера гостинності останніми роками істотно змінюється. Окрім традиційних кафе-барів-ресторанів, в офіціантах, кухарях, бариста та інших професіоналах тепер мають потребу точки ресторанного бізнесу на АЗС, в кінотеатрах, відділи кулінарії в ритейлі. З'являються вакансії не лише піццайоло, сушистів і бариста, але і формувальників тіста, сомельє, кавистів, кухарів-салатників і багатьох-багатьох інших. Тому для тих, хто хотів би спробувати себе у сфері гостинності, відкриваються нові можливості зростання і розвитку – працедавці готові брати людей без досвіду, навчати, ростити і підтримувати», – відмічає Тетяна Пашкина.

Таким чином, індустрія гостинності в Україні не просто готова, але і прагне до якісних змін. Отельєри і ресторатори сьогодні мають можливість отримувати передовий досвід інших країн, а також ділитися ним зі своїми співробітниками. Адже це, у свою чергу, можливість не лише сформувати кваліфіковану команду, але і бути ближче до своїх гостей за допомогою надання незмінно якісного сервісу.

### **Тематика наукових доповідей**

1. Ознаки стратегічного планування в підприємствах сфери гостинності.
2. Переваги стратегічного планування: кейси підприємств сфери гостинності.
3. Недоліки практичного застосування стратегічного планування: кейси підприємств сфери гостинності.
4. Порівняльний аналіз систем стратегічного та традиційного планування в підприємствах сфери гостинності.
5. Процес стратегічного планування для нового та діючого підприємств сфери гостинності: схожість та відмінність етапів.
6. Система стратегічних цілей підприємства сфери гостинності.
7. Дерево стратегічних цілей підприємства сфери гостинності на різних етапах життєвого циклу.

8. Стратегічні плани та програми в підприємствах сфери гостинності: особливості розробки та реалізації.

9. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року: структура, зміст, стратегія розвитку сфери гостинності.

10. Стратегії розвитку міст і регіонів України: структура, зміст, стратегія розвитку сфери гостинності.

11. Національна стратегія соціальної відповідальності бізнесу в Україні: зміст, структура, завдання для підприємств сфери гостинності.

12. Стратегія розвитку туризму в Україні: зміст, структура, завдання для підприємств сфери гостинності.

13. Стратегія комунікації у сфері європейської інтеграції України на 2018–2021 роки: зміст, структура, завдання для підприємств сфери гостинності.

14. Філософія існування, стратегічне бачення, місія підприємства сфери гостинності: сутність та зв'язок термінів в теорії та на практиці.

15. Стратегічний моніторинг діяльності підприємств сфери гостинності.

## **ТЕМА 5**

### **ВИБІР СТРАТЕГІЇ ТА СКЛАДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ**

1. Систематизувати наукові підходи щодо визначення сутності поняття «стратегія» за напрямками, представленими у пункті 5.1 навчального посібника. Роботу оформити у таблиці 1. Визначення наведені у таблиці 2.

**Таблиця 1 - Визначення сутності поняття «стратегія» (приклад оформлення)**

<b>Автор наукового підходу</b>	<b>Сутність поняття</b>
	1 напрямок
	2 напрямок
	3 напрямок
	4 напрямок

2. Розробити систему стратегій розвитку підприємства – об'єкта практики, дипломної роботи у складі – «Глобальна – базова – функціональні стратегії», з урахуванням результатів стратегічного аналізу та відповідно до системи стратегічних цілей підприємства.

3. Розробити систему показників для контролю та оцінки ефективності стратегій підприємства – об'єкта практики, дипломної роботи.

**Таблиця 2 – Визначення сутності поняття «стратегія»**

<b>Автор</b>	<b>Визначення</b>
1	2
З. Румянцева Н. Саломатін	вважають стратегію загальним комплексним планом, призначеним для того, щоб забезпечити здійснення місії і досягнення господарських цілей організації
І. Ансофф	запропонував розглядати стратегію як сукупність чотирьох груп правил, що необхідні для: оцінки результатів діяльності організації в сьогоденні й у перспективі; встановлення відносин організації з її зовнішнім середовищем; побудови внутрішньо організаційної концепції; оперативного управління організацією
Р. Фатхутдінов	визначає стратегію як програму, план, генеральний курс суб'єкта управління по досягненню ним стратегічних цілей у будь-якій області діяльності
К. Боумен	вважає, що стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії
П. Зав'ялов В. Демидов	визначають стратегію як генеральну програму дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення головної мети (цілей)
Н. Туленков	визначає стратегію як установлену на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують ріст і високу конкурентну здатність організації, що зміцнюють позиції на ринку, що підвищують здатність до виживання в конкретній ситуації
Твісс Б.	відзначає, що "існують різні шляхи, на яких може бути досягнутий той чи інший набір цілей, ці шляхи називаються стратегіями"
О. Віханський	вважає, що стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводять організацію до її цілей
Дж. Джонсон К. Скулс	розглядають стратегію як напрям і масштаб дій у довгостроковому плані, що в ідеалі приводить ресурси компанії у відповідність до мінливого середовища функціонування (ринки, споживачі і клієнти) таким чином, щоб компанія відповідала очікуванням власників часток участі в ній
Н. Мартиненко	визначає стратегію як низку шляхів і варіантів досягнення основних майбутніх цілей організації. Ці шляхи і варіанти відбивають, насамперед, особисті оцінки і судження осіб генерального менеджменту, відповідальних за прийняття основних рішень

1	2
М. Лапуста	вважає, що «у загальному вигляді стратегію можна визначити як систему управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію завдань підприємства і виконання позначеної місії»
А. Чандлер	стратегія - це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення
Б. Карлоф	визначив стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії
С. Нікешин	стратегія описана як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства. При цьому виокремлюються дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція)
В. Пастухова	стратегія розглядається як комплекс довгострокових цілей і план найбільш ефективного розподілу ресурсів для їх досягнення.
Г. Мінцберг	Розглядає стратегії в розрізі п'яти «П»: як план (обраний курс дій), принцип поведінки, позиція, перспектива, прийом (особливий «маневр»), які окреслюють роль стратегії в підприємстві. Виділяє п'ять концептуальних побудов стратегії підприємства, що дозволяє висловити судження, що сучасне розуміння стратегії спрямовує завдання управління на задоволення запитів споживачів, забезпечення якості продукції та послуг, ефективності діяльності та конкурентоспроможності. Під стратегією Г. Мінцберг розуміє завдання, політику та плани, які разом визначають характер підприємства та його підхід до виживання і перемоги у конкурентній боротьбі
І. Герчикова	вважає, що стратегія – це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних намічених цілей. Сутність вироблення і реалізації стратегії полягає в тому, щоб вибрати потрібний напрямок розвитку з численних альтернатив і направити виробничо-господарську діяльність за обраним шляхом
Н. Радугін	вважає, що стратегія в управлінні – це масштабні необмежені рамками часу прогнози щодо удосконалення конкурентної позиції, вибору ринку, видів продукції і шляхів досягнення поставлених цілей
Інститут стратегічного планування США:	«Стратегія – це рішення і політики, прийняті до виконання, які безпосередньо впливають на фінансову діяльність підприємства. Як правило, подібні рішення і політики супроводжуються розподілом і перерозподілом ресурсів і є необоротними»

1	2
У. Бреддик	характеризує стратегію як уявлення про те, що очікує компанію і чого вона може досягти. Це уявлення відіграє роль джерела розвитку і дає ясне відчуття наряду діяльності організації
М. Круглов	вважає, що кожна конкретна стратегія – це прийняті вищим керівництвом напрями або способи діяльності для досягнення важливого результату, що має довгострокові наслідки. Автор відзначає, що формування стратегії стає життєво необхідним у тих випадках, коли виникають раптові зміни в технології, в разі несподіваної появи нових конкурентів, зміни соціальних і економічних умов
В. Веснін	стратегія – це взаємозалежний довгостроковий комплекс видів діяльності, спрямований на забезпечення життєздатності і економічної моці підприємства, стосовно його конкурентів
Ф. Котлер	характеризує стратегію як набір рішень і результат процесу вироблення і прийняття рішень

### Комплексна ситуаційна задача

#### I Вихідні дані.

Ви – менеджер з організаційного розвитку мережі ресторанного господарства. Мережа функціонує та активно розвивається на ринку швидкого харчування м. Харкова.

Посилення конкуренції на ринку ресторанного господарства, складні економічні умови розвитку підприємств обумовили формування системи стратегічного управління та використання методик стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Так, до обов'язків менеджера з організаційного розвитку входить розробка “Профілю середовища підприємства” (табл. 3), систематичне проведення SWOT- аналізу, обґрунтування стратегічних альтернатив для удосконалення функціональних стратегій підприємства тощо.

Проведений аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища є підставою для їх оцінки у балах з урахуванням їх впливу, наряду впливу та значущості для галузі та мережі.

#### II Завдання до ситуації.

1. Розподілити чинники за кожною складовою середовища: за макросередовищем, середовищем безпосереднього оточення та внутрішнім середовищем. Визначити силу тиску та спрямованість кожного середовища на мережу підприємств.

2. Побудувати матрицю SWOT- аналізу, визначити стратегічні проблеми та альтернативи розвитку мережі підприємств.

3. Розробити функціональні цілі підприємства та обґрунтувати функціональні стратегії розвитку мережі підприємств.

### III Інформаційне забезпечення задачі: Таблиця 3.

Таблиця 3 - Профіль середовища підприємства

Чинник	Оцінка ступеню впливу чинників	Напрямок впливу чиннику	Значущість чинників для галузі	Інтегральний показник, І5
1	2	3	4	5
Політична нестабільність	3	-1	3	
Гарантія якості та пунктуальності постачання	3	+1	2	
Активний розвиток мереж швидкого харчування в регіоні	2	-1	2	
Постійна зміна законодавства	3	-1	3	
Недосконала економічна політика	3	-1	3	
Жорстка структура управління мережею підприємств	3	-1	3	
Неефективне використання фінансового потенціалу мережі	3	-1	2	
Підвищення вартості енергоносіїв та комунальних послуг	3	-1	3	
Посилення конкуренції на регіональному ринку швидкого харчування	3	-1	3	
Високий рівень конкурентоспроможності послуг мережі підприємств	3	+1	2	
Високий рівень кваліфікації вищого керівництва мережі	3	+1	3	
Розвиток інфляції	3	-1	3	
Нові технології виробництва, обслуговування, управління	2	+1	2	
Наявність єдиного для підприємств мережі виробничого центру	3	+1	3	
Високий рівень підприємницької активності мережі	3	+1	2	
Перспективність демографічних та соціально-психологічних характеристик споживачів	2	+1	3	
Посилення міжгалузевої конкуренції	3	-1	3	

1	2	3	4	5
Покращення стану матеріально-технічної бази підприємств галузі	2	+1	2	
Зростання соціальної напруженості у суспільстві	3	-1	2	
Готовність міжнародних корпорацій до виходу на ринок ресторанного господарства України	3	-1	2	
Низькі маркетингові можливості мережі підприємств	3	-1	3	
Позитивне ставлення споживачів до послуги швидкого харчування	2	+1	3	
Недосконала система мотивації персоналу	3	-1	3	

### Тематика наукових доповідей

1. Найпопулярніші школи стратегічного менеджменту для підприємств сфери гостинності.
2. Класифікація стратегій підприємств сфери гостинності.
3. Підходи до формування стратегій для підприємств сфери гостинності.
4. Моделі формування стратегій для підприємств сфери гостинності.
5. Матричні методи розробки стратегій в підприємствах сфери гостинності: переваги та недоліки використання матричних методів на практиці.
6. Система стратегій підприємства сфери гостинності: приклад побудови та успішної реалізації.
7. Зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на вибір стратегії підприємства сфери гостинності.
8. Стратегічні альтернативи та проблеми розвитку підприємств сфери гостинності.
9. Методи та моделі оцінювання правильності вибору стратегії для підприємства сфери гостинності: сутність, приклади успішного використання.
10. Особливості оцінки довгострокової привабливості сфери гостинності України.
11. Оцінка ефективності діючих стратегій у підприємствах сфери гостинності: методика та приклади.
12. Особливості здійснення стратегічного контролю за функціонуванням та розвитком підприємств сфери гостинності.

## **ТЕМА 6**

### **УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

1. Скласти характеристику стратегічного потенціалу підприємства – об'єкту практики, дипломної роботи за функціональними сферами внутрішнього середовища (менеджмент, маркетинг, виробництво, персонал, фінанси тощо) або за ресурсним підходом.

2. Розробити перелік ключових чинників успіху підприємства – об'єкту практики, дипломної роботи.

3. Розрахувати показник «абсолютної конкурентної сили» підприємства – об'єкту практики, дипломної роботи.

#### **Комплексна ситуаційна задача**

##### **I Вихідні дані.**

Ви – експерт консалтингової фірми, яка отримала замовлення на проведення оцінки конкурентоспроможності ресторанів “Райский уголок”, “Старый Арбат”, “Подворье”. Підприємства успішно працюють у м. Харкові, орієнтуються на певний сегмент споживачів, мають широкий спектр додаткових послуг. Попередні дослідження показали, що відвідувачі ресторанів високо оцінюють якість продукції та послуг, техніку, культуру та комплексність обслуговування.

Вам необхідно за допомогою методу балів провести оцінку конкурентоспроможності потенціалу ресторанів з метою виявлення ступеню впливу його окремих складових.

Визначено окремі складові та їх вагомість у загальному потенціалі підприємства (табл. 1). Для аналізу експерту представлена інформація про господарську діяльність підприємств-конкурентів (табл. 2).

##### **II Завдання до ситуації.**

1. Визначте, розрахуйте та складіть матрицю оцінних показників конкурентоспроможності ресторанів за кожною складовою їх потенціалу.

2. Розрахуйте інтегральні показники конкурентоспроможності потенціалу кожного підприємства. Сформулюйте висновки про конкурентоспроможність та конкурентні позиції ресторанів “Райский уголок”, “Старый Арбат”, “Подворье”.

3. Підготуйте у письмовій формі пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств.

4. Обґрунтуйте вибір оптимальної для кожного ресторану конкурентної стратегії.

### III Інформаційне забезпечення задачі: таблиці 1-2.

**Таблиця 1 – Ступінь впливу складових потенціалу ресторанів на рівень їх конкурентоспроможності**

Складова потенціалу підприємства	Вагомість складової
1 Виробничий потенціал	0,3
2 Маркетинговий потенціал	0,2
3 Фінансовий потенціал	0,3
4 Кадровий потенціал	0,2

**Таблиця 2 – Інформація про господарську діяльність підприємств ресторанного господарства**

Показник	Од. виміру	Ресторани		
		Райский уголок	Старый Арбат	Подворье
1 Виручка від реалізації	тис. грн.	2790,9	1295,2	1980,6
2 Операційний прибуток	тис. грн.	229,3	52,1	116,4
3 Чистий прибуток	тис. грн.	19,2	39,1	23,1
4 Середньооблікова чисельність працівників	чол.	33	58	41
у тому числі чисельність адміністративно-управлінського персоналу	чол.	6	10	9
5 Власний капітал	тис. грн.	3297,1	558,2	2078,2
6 Сировина і товарні запаси	тис. грн.	34,0	614,0	162,4
7 Середньорічна вартість активів	тис. грн.	5165,6	728,9	3214,1
8 Темпи зростання виручки від реалізації	%	133,6	117,2	114,2
9 Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	651,4	305,2	512,3
10 Витрати на збут	тис. грн.	1348,1	443,2	934,8

### IV. Алгоритм вирішення задачі:

1. На підставі інформації про господарську діяльність ресторанів визначити та розрахувати оцінні показники, що характеризують визначені складові потенціалу підприємства (табл. 3).



**Таблиця 3 – Результати розрахунку оцінних показників конкурентоспроможності ресторанів**

Складова потенціалу та показники конкурентоспроможності	Значення показників		
	Райский уголок	Старый Арбат	Подворье
1	2	3	4
1 Виробничий потенціал			
1.1 собівартість реалізованої продукції			
1.2 рентабельність реалізації			
2 Маркетинговий потенціал			
2.1. витрати на збут			
2.2 оборотність сировини і товарних запасів			
3 Фінансовий потенціал			
3.1 рентабельність власного капіталу			
3.2 коефіцієнт автономії			
4 Кадровий потенціал			
4.1 продуктивність праці виробничих працівників			
4.2 продуктивність праці адміністративно-управлінського персоналу			

2. Відповідно до методу балів виділити найкращі значення за кожним показником та присвоїти їм максимальне значення – 10 балів (табл. 4).

Розрахунок балів за іншими показниками підприємств  $B_{ij}$  проводити за формулами (1, 2):

$$B_{ij} = K_{ij} / K_{\max i} * B_{\max i}, \quad (1)$$

де  $K_{ij}$  – відповідний показник підприємства;

$K_{\max i}$  – максимальне значення відповідного показника серед показників підприємств-конкурентів;

$B_{\max i}$  – максимально встановлений бал оцінювання показника.

$$B_{ij} = K_{\min i} / K_{ij} * B_{\max i}, \quad (2)$$

де  $K_{\min i}$  – мінімальне значення коефіцієнта за відповідним показником серед показників підприємств-конкурентів.

3. Розрахувати зважені бали за кожним показником з урахуванням вагомості складових потенціалу ( $k_i$ ) та інтегральний показник конкурентоспроможності кожного підприємства за формулою (3):

$$K_{спр.j} = \sum_{i=1}^n B_{ij} * k_i, \quad (3)$$

4. Сформулювати висновки щодо рівня конкурентоспроможності ресторанів та розробити пропозиції щодо її підвищення. Висновки та пропозиції надати у формі службових записок на ім'я директорів ресторанів.

5. Обґрунтувати обрання конкурентних стратегій для кожного підприємства.

**Таблиця 4 – Ступінь впливу складових потенціалу підприємств на рівень їх конкурентоспроможності**

№ оцін. показника	Kmax і (Kmin і)	Bij	Бали за оцінними показниками			Вагомість (k і)	Зважені бали		
			Райский уголок	Старый Арбат	Подворье		Райский уголок	Старый Арбат	Подворье
1.1		10				0,3			
1.2		10				0,3			
2.1		10				0,2			
2.2		10				0,2			
3.1		10				0,3			
3.2		10				0,3			
4.1		10				0,2			
4.2		10				0,2			
Інтегральний показник конкурентоспроможності									

### Тематика наукових доповідей

1. Ресурсний, структурний та цільовий підходи до практичної оцінки потенціалу підприємства сфери гостинності.

2. Види стратегічного потенціалу підприємств сфери гостинності.

3. Порівняльна характеристика потенціалу та стратегічного потенціалу підприємства сфери гостинності.

4. Особливості загальних підходів до формування потенціалу підприємства сфери гостинності.

5. Зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на формування потенціалу вітчизняних підприємств сфери гостинності.

6. Рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємств сфери гостинності України.

7. Ключові чинники успіху сфери гостинності м. Харкова, Харківської області, України.

8. Конкурентний статус підприємств сфери гостинності України.
9. Проблеми застосування методів стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства сфери гостинності у вітчизняній практиці.
10. Формування та розвиток зовнішніх і внутрішніх конкурентних переваг у підприємствах сфери гостинності.
11. Стратегічний потенціал та стадії життєвого циклу підприємства сфери гостинності.

## **ТЕМА 7**

### **ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

1. Проаналізувати діючу організаційну структуру управління (ОСУ) підприємством (об'єктом практики, дипломної роботи) та розробити рекомендації керівництву підприємства щодо удосконалення ОСУ у зв'язку з вибором нової стратегії. Представити рекомендовану структуру управління підприємством. Іншим кольором виділити ланки управління, які приймають участь у здійсненні стратегічного управління.
2. Розробити посадову інструкцію керівника відділу стратегічного розвитку для підприємства (об'єкту практики, дипломної роботи) за всіма вимогами сучасного діловодства.
3. Підготувати питання та провести інтерв'ю з керівниками, фахівцями підприємств про доцільність та ефективність стратегічного управління підприємством у сучасних умовах. (Інтерв'ю повинно містити не менше 14 питань; питання повинні бути пов'язаними із всіма розділами дисципліни «Стратегічний менеджмент»).

#### **Тематика наукових доповідей**

1. Порівняльна характеристика традиційних та стратегічних організаційних структур управління підприємствами сфери гостинності.
2. Організаційні структури управління підприємствами сфери гостинності як елемент виконання стратегій.
3. Переваги та недоліки фінансової самостійності стратегічних господарських центрів підприємств сфери гостинності.
4. Система санкцій та заохочень працівників підприємств сфери гостинності під час виконання робіт за стратегічними програмами, проектами.
5. Критичний аналіз методів управління стратегічними змінами у підприємствах сфери гостинності.
6. Роль лідера у впровадженні стратегій на підприємстві сфери гостинності.
7. Роль мотивації у формуванні стратегічної поведінки персоналу у підприємствах сфери гостинності.

8. Методи впровадження стратегічних змін у підприємствах сфери гостинності.

### **Комплексна ситуаційна задача**

#### **I Вихідні дані.**

Ви – експерт консалтингової фірми «Консульт».

Компанія «Олімп» здійснює підготовку до впровадження системи стратегічного управління. Керівництво компанії звернулось до консалтингової фірми за консультаціями щодо розподілу функцій стратегічного управління між посадами заступника генерального директора з питань стратегічного розвитку, начальника відділу стратегічного розвитку, спеціалістами відділу стратегічного розвитку.

Враховуючи вимоги теорії та практики стратегічного управління, експертом розроблено Положення про відділ стратегічного розвитку підприємства (додаток В), матрицю функцій стратегічного управління (табл. 1).

#### **II Завдання до ситуації.**

1. Уважно ознайомитись з Положенням про відділ стратегічного розвитку підприємства (додаток В).

2. Проаналізувати запропонований варіант основних та конкретних функцій стратегічного управління (табл. 1), внести корективи та доповнення.

3. Здійснити розподіл конкретних функцій стратегічного управління між визначеними посадами. (Позначка «+» - означає виконання функції, позначка «-» - означає відсутність участі у виконанні конкретної функції).

3. Сформувати та обґрунтувати переліки конкретних функцій стратегічного управління для кожної з визначених посад, за умов, що їх кількість становитиме 10. Вказати ступінь участі визначених посад у виконанні тієї або іншої функції (збір інформації, узагальнення, розробка варіантів, обрання остаточного варіанту, затвердження та ін.).

#### **III Інформаційне забезпечення задачі: Таблиця 1.**

**Таблиця 1 – Матриця розподілу функцій стратегічного управління підприємства**

<b>Основні та конкретні функції управління</b>	<b>Заст. ген. директора з питань стратегічного розвитку</b>	<b>Начальник відділу стратегічного розвитку</b>	<b>Спеціалісти відділу стратегічного розвитку</b>
1	2	3	4
<b>1. Аналітична функція</b>			
1.1 Здійснення стратегічного аналізу			
1.2 Виявлення стратегічних проблем підприємства			
1.3 Виявлення стратегічних альтернатив підприємства			
1.4 Збір та узагальнення інформації для стратегічного аналізу			
1.5 Оцінка стратегічного потенціалу підприємства			
<b>2. Функція планування</b>			
2.1 Визначення політики підприємства			
2.2 Затвердження місії підприємства			
2.3 Затвердження системи стратегічних цілей			
2.4 Розробка загальної стратегії підприємства			
2.5 Формування системи стратегій			
2.6 Коригування та затвердження стратегічного плану			
2.7 Прогнозування стратегічної позиції підприємства			
2.8 Затвердження стратегічного бюджету			
2.9 Формування програми стратегічних змін			
<b>3. Функція організації</b>			
3.1 Організація збору стратегічної інформації			
3.2 Здійснення моніторингу середовища			
3.3 Затвердження стратегічного плану розвитку			

1	2	3	4
3.4 Організація системи збору стратегічної інформації			
3.5 Затвердження системи комунікацій у процесі розробки та реалізації стратегій			
3.6 Оцінка стану стратегічних ресурсів підприємства			
3.7 Координація процесу реалізації стратегії			
3.8 Формування ОСУ відповідно до загальної стратегії			
3.9 Організація виконання програми стратегічних змін			
3.10 Забезпечення швидкої реакції підприємства на зовнішні та внутрішні зміни			
3.11 Формування штату спеціалістів та оцінка діяльності спеціалістів відділу стратегічного розвитку			
<b>4. Функція мотивації</b>			
4.1 Розробка системи мотивації персоналу за результатами реалізації стратегії			
4.2 Підготовка інформації щодо заохочення персоналу за результатами реалізації стратегії			
<b>5. Функція контролю</b>			
5.1 Контроль за реалізацією стратегії підприємства			
5.2 Оцінка діючої стратегії			
5.3 Оцінка результатів реалізації стратегії			
<b>Разом конкретних функцій управління:</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

## МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Під час вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» застосовується поточний і семестровий (підсумковий) контроль знань. Вказані види контролю тісно взаємопов'язані та використовуються з метою стимулювання ефективної роботи студентів, забезпечення об'єктивного оцінювання рівня знань.

Оцінювання знань, умінь та навичок студентів з дисципліни враховує всі види занять, у тому числі лекційні, практичні заняття, самостійну та індивідуальну роботу.

Перевірка та оцінювання знань студентів з дисципліни проводиться кількома методами:

### *1. Поточний контроль:*

- оцінювання активності студентів під час лекцій;
- оцінювання знань студентів під час практичних занять;
- оцінювання знань з використанням поточних тематичних тестів;
- оцінювання завдань самостійної роботи;
- оцінювання завдань індивідуальної роботи.

### *2. Семестровий контроль:*

- проведення заліку.

Оцінювання знань студентів під час практичних занять проводиться за такими критеріями:

- 1) розуміння, ступінь засвоєння теоретичного матеріалу дисципліни;
- 2) ступінь засвоєння фактичного матеріалу дисципліни;
- 3) обізнаність з основною (обов'язковою) та додатковою літературою, а також із сучасною вітчизняною та зарубіжною літературою з питань, що розглядаються;
- 4) уміння поєднувати теорію з практикою під час розгляду ситуацій, розв'язання задач, проведення розрахунків тощо, під час виконання завдань, внесених на розгляд в аудиторії;
- 5) логіка, структура, стиль подання інформації під час виступів в аудиторії, вміння захищати власну позицію та здійснювати узагальнення інформації, отриманої з доповідей інших студентів.

Найвища кількість балів може бути отримана студентом за відповідності його участі в аудиторних заняттях усім п'ятьом зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує оцінку на відповідну кількість балів.

Під час проведення поточного тематичного тестування визначається рівень знань студентів з теоретичних питань дисципліни. Мінімальна кількість вірних відповідей студента на тестове завдання з теми дисципліни, що дозволяє оцінити результати тестування позитивно, має бути не менше 55 % від загальної кількості запитань тестового завдання (100-90 % – 2 бали; 89-75 % – 1,5 бали; 74-55 – 1 бал; 54 і менше – обов'язкове повторне перескладання).

Виконання завдань самостійної та індивідуальної роботи є невід'ємною

частиною засвоєння дисципліни. Робочою програмою передбачено виконання завдань за кожною темою. Завдання самостійної роботи базуються на знаннях практичних аспектів діяльності підприємств готельного і ресторанного господарства. Вирішення завдань також вимагає від студентів додаткової самостійної роботи з інформацією у періодичних виданнях, в мережі Інтернет; проведення експертних оцінок як віртуальної складової, так і реальних умов функціонування підприємств; творчого підходу до розробки тренінгу, рекомендацій та стратегій тощо. За кожною темою дисципліни заплановано виконання індивідуальних завдань, пов'язаних з підприємством готельного і ресторанного господарства – об'єктом дослідження майбутньої випускної роботи. Завдання самостійної та індивідуальної роботи оцінюються за такими критеріями: повнота й глибина аналізу проблеми; вивчення передового досвіду за проблемою, що аналізується; якість розроблених пропозицій для підприємства – об'єкту дослідження; якість оформлення; своєчасність подання для оцінювання.

Семестровий контроль з дисципліни проводиться у формі заліку. Умовою отримання заліку є виконання всіх обов'язкових робіт та завдань з дисципліни.

## РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ СТУДЕНТИ

Для підведення підсумків роботи студентів з навчальної дисципліни виставляються загальні оцінки, які враховують результати за кожним видом контролю. Загальна оцінка знань студентів за результатами вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» становитиме 100–60 балів (табл. 1).

**Таблиця 1 - Загальна оцінка знань студентів**

Номери тем дисципліни	Загальна оцінка, max-min балів	Складові модульного контролю, max-min балів			
		теоретична	практична	самостійна	індивідуальна
Змістовий модуль 1. Особливості стратегічного управління підприємствами готельного і ресторанного господарства					
Тема 1	13,9–8,4	3,5–2,1	3,5–2,1	3,4–2,1	3,5–2,1
Тема 2	14,5–8,7	3,5–2,1	3,5–2,1	3,7–2,2	3,8–2,3
Тема 3	14,6–8,7	3,5–2,1	3,5–2,1	3,8–2,2	3,8–2,3
Тема 4	14,6–8,7	3,5–2,1	3,5–2,1	3,8–2,2	3,8–2,3
Тема 5	13,9–8,4	3,5–2,1	3,5–2,1	3,4–2,1	3,5–2,1
Тема 6	13,9–8,4	3,5–2,1	3,5–2,1	3,4–2,1	3,5–2,1
Тема 7	14,6–8,7	3,5–2,1	3,5–2,1	3,8–2,2	3,8–2,3
Разом за модулем	100-60	24,5-14,7	24,5-14,7	25,3- 15,1	25,7- 15,5
<b>Загальна оцінка</b>	<b>100–60</b>				

Підсумкова оцінка з дисципліни згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів університету в систему оцінювання за шкалою ECTS конвертується в підсумкову оцінку за шкалою ECTS (табл. 2).

**Таблиця 2 - Підсумкова оцінка за шкалою ECTS**

<b>Оцінка за шкалою ECTS</b>	<b>Оцінка за бальною шкалою ХДУХТ</b>	<b>Оцінка за національною шкалою</b>
A	90 – 100	зараховано
B	82-89	
C	74-81	
D	64-73	
E	60-63	
FX	35-59	не зараховано з можливістю повторного складання
F	0-34	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ткачова С.С. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. пос. / С. С. Ткачова, Т. С. Пічугіна, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2019. – 213 с.
2. Забродська Г.І., Забродська Л.Д., Пічугіна Т.С., Грінько А.П. Стратегічний менеджмент: Частина 1 «Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації»: навч. посібник у структ.- логіч. схемах /– Х. : ХДУХТ, 2017- 119с.
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – СПб: Питер, 2009. – 344с.
4. Веснин В. Стратегическое управление. Учебник. – М.: Проспект, 2017. – 328 с.
5. Власова Н. О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства [Текст] : монографія / Т. В. Андросова, Н. О. Власова, О. А. Круглова, Н. В. Михайлова. – Харків : ХДУХТ, 2010. – 219 с.
6. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, [та ін..]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.
7. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління : навч. посібник / Н. С. Краснокутська, І. А. Кабанець ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : НТУ "ХП", 2017. – 460 с.
8. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст] : навчальний посібник / Н. С. Краснокутська. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
9. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посіб. / [Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька, Л. В. Лукашова та ін.] ; за ред. Г. Т. П'ятницької. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 430 с.
10. Пирс Дж.А., Робинсон Р.Б. Стратегический менеджмент. – СПб: Питер, 2013. – 560 с.
11. П'ятницька Г. Т. Інноваційні ресторани технології: основи теорії : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька. – К. : Кондор видавництво, 2013. – 250 с.
12. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 465 с.
13. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму [Текст] : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2006. – 568 с.
14. Ресторанный бизнес: управляем профессионально и эффективно. Полное практическое руководство / В. К. Сирый, И. О. Бухаров, С. В. Ярков, Ф. Л. Сокирянский. – М. : Эксмо, 2010. – 352 с.
15. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: практикум [Текст] : навчальний посібник / Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль : Карт-бланш : К. : Кондор, 2008. – 287 с.
16. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст] : навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2003.

– 316 с.

17. Шершньова З. Є. Стратегічне управління [Текст] : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

18. Шталь Т. В. Маркетингові стратегії підприємств ресторанного господарства : монографія / Т. В. Шталь. – Харків : ХДУХТ, 2011. – 274 с.

19. Яцун Л.М. Менеджмент ресторанного господарства : навч. пос. / Л.М. Яцун, Л.Д. Льовшина, О.В. Новікова, О.П. Ткаченко, С.С. Ткачова. – Х. : Світ книг, 2018. – 486 с.

## ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

<http://www.dstu.gov.ua> – Офіційний сайт Держстандарту України: законодавча база, стандартизація, сертифікація, метрологія, посилання

<http://www.kmu.gov.ua> – Урядовий портал: Кабінет Міністрів України

<https://www.me.gov.ua/> – Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України

<http://hotellybid.com.ua/restaur> – інформація про заклади ресторанного господарства та торгівлі при готелях

<http://afisha.birmir.net> – інформація про заклади ресторанного господарства та розвиток мережі ресторанного господарства

<https://bz.ligazakon.ua/> – Готельний бізнес: організаційні моменти

<http://spf.zu.edu.ua/pdf/info/konferencii> – Стратегічні перспективи готельно-ресторанного бізнесу в Україні: досвід, проблеми та інновації»

<https://chdtu.edu.ua/> – Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання

<https://www.facebook.com/welcomer.net> – Інформаційний ресурс Спільноти гостинності для розвитку туризму і курортів в Україні

<https://www.facebook.com/internationalhospitalityawards/> – Міжнародна премія INTERNATIONAL HOSPITALITY AWARDS®

Навчальне електронне видання  
комбінованого використання  
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

# СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації  
для самостійної та індивідуальної роботи студентів

Укладач  
ТКАЧОВА Світлана Сергіївна

Відповідальний за випуск зав. кафедри менеджменту Л.М. Яцун  
План 2021 р., поз. 89

---

Підп. до друку 14.05.2021 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM);  
супровідна документація. Об'єм даних 165 Кб. Тираж 10 прим.

---

Видавець і виготівник  
Харківський державний університет харчування та торгівлі  
вул. Клочківська, 333, Харків, 61051.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК№ 4417 від 10.10.2012р.