

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Галузь знань	<u>J2 «Транспорт та послуги»</u>
Спеціальність	<u>J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»</u>
Назва освітньої програми	<u>Готельно-ресторанна справа та кейтеринг</u>
Рівень вищої освіти	<u>другий (магістерський) рівень</u>

*Власюк К.В. «Стратегічний менеджмент»: метод. реком. до виконання
самостійних робіт для студентів спеціальності J2 «Готельно-ресторанна справа
та кейтеринг» освітньо професійної програми «Готельно-ресторанна справа та
кейтеринг» денної форми навчання*

Стратегічний менеджмент — це навчальна дисципліна, спрямована на формування у здобувачів освіти стратегічного мислення, аналітичних умінь та управлінських компетентностей, необхідних для прийняття ефективних рішень у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Курс забезпечує розуміння концепцій, принципів і методів стратегічного аналізу, розроблення та реалізації стратегій розвитку підприємств гостинності в умовах глобальної конкуренції, інноваційних змін та цифровізації галузі.

Дисципліна розкриває сутність стратегічного управління, його роль у досягненні довгострокової ефективності підприємств готельно-ресторанного господарства, формуванні конкурентних переваг, розвитку інновацій, удосконаленні сервісної політики та забезпеченні соціальної відповідальності бізнесу. В процесі навчання здобувачі опановують інструменти стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, моделювання бізнес-процесів, розроблення корпоративних, конкурентних та функціональних стратегій, а також набувають навичок антикризового та підприємницького управління.

Метою дисципліни є формування у майбутніх фахівців здатності розробляти, впроваджувати й оцінювати ефективність стратегій розвитку суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, забезпечуючи їх стійкість, конкурентоспроможність і відповідність сучасним міжнародним стандартам управління.

Пререквізити. До вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» здобувачі повинні мати базові знання з основ управління, підприємництва, маркетингу та організації діяльності підприємств, розуміти принципи функціонування бізнесу й роль менеджера у прийнятті управлінських рішень. Необхідним є вміння аналітично мислити, працювати з інформаційними джерелами, узагальнювати дані та формувати висновки щодо ефективності управлінських процесів. Важливою передумовою є сформовані компетентності, зокрема здатність до логічного мислення, прийняття рішень у змінному середовищі та розуміння взаємозв'язку між управлінськими, економічними та соціальними аспектами розвитку підприємства.

Постреквізити. Знання, здобуті під час вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент», є основою для подальшого опанування прикладних управлінських курсів магістерського рівня — «HR-менеджмент готелів і ресторанів» та «StartUp-тренінг». У межах цих дисциплін відбувається практична реалізація стратегічних підходів до управління персоналом, формування командної культури, розроблення стартапів і впровадження інноваційних бізнес-моделей у сфері гостинності.

2. ОЧІКУВАНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ, ЯКІ ПЛАНУЄТЬСЯ СФОРМУВАТИ ТА ДОСЯГНЕННЯ ПРОГРАМНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У процесі реалізації програми дисципліни «Стратегічний менеджмент» формуються наступні компетентності із передбачених освітньою програмою:

Інтегральна компетентність

Здатність розв'язувати складні задачі дослідницького та/або інноваційного характеру готельно-ресторанної справи.

Загальні компетентності (ЗК)

ЗК 3. Здатність до аналізу, оцінки, синтезу, генерування нових ідей.

ЗК 7. Здатність приймати обґрунтовані рішення.

ЗК 8. Здатність працювати в міжнародному контексті.

Спеціальні (фахові) компетентності

СК 1. Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій, використовувати міждисциплінарні дослідження аналізу стану розвитку глобальних та локальних

ринків готельних та ресторанних послуг для розв'язання складних задач розвитку готельного і ресторанного бізнесу

СК 2. Здатність систематизувати та синтезувати інформацію для врахування крос-культурних особливостей функціонування суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу

СК 3. Здатність планувати та здійснювати ресурсне забезпечення діяльності суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу.

СК 5. Здатність забезпечувати ефективну сервісну, комерційну, виробничу, маркетингову, економічну діяльність суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

СК 7. Здатність до підприємницької діяльності.

СК 8. Здатність розробляти антикризові програми корпорацій, готельних та ресторанних мереж, суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

СК 10. Здатність застосовувати принципи соціальної відповідальності в діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

СК 12. Здатність інтегрувати знання та розв'язувати складні задачі готельно-ресторанної справи у мультидисциплінарних контекстах, у нових або незнайомих середовищах за наявності неповної або обмеженої інформації.

Навчальна дисципліна Стратегічний менеджмент забезпечує досягнення програмних результатів навчання (РН), передбачених освітньою програмою:

РН 1. Розробляти і приймати ефективні рішення з питань розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики, забезпечувати їх реалізацію, аналізувати і порівнювати альтернативи, оцінювати ризики та імовірні наслідки їх впливу.

РН 3. Розробляти, впроваджувати та застосовувати сучасні методи оцінювання ефективності впровадження інновацій в готельно-ресторанному бізнесі.

РН 6. Відшуковувати необхідні дані в науковій літературі, базах даних та інших джерелах, аналізувати та оцінювати ці дані, систематизувати й упорядковувати інформацію для вирішення комплексних задач професійної діяльності.

РН 8. Ініціювати, розробляти та управляти проектами розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу із врахуванням інформаційного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення.

РН 10. Відповідати за формування ефективної кадрової політики суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, організаційні комунікації, розвиток професійного знання, оцінювання стратегічного розвитку команди, підбір та мотивування персоналу на ефективне вирішення професійних завдань.

РН 13. Здатність розробляти концепції, бізнес-моделі та технологічні рішення для закладів готельного, ресторанного та кейтерингового господарства з урахуванням регіональних особливостей, стратегічних пріоритетів розвитку України та сучасних тенденцій індустрії гостинності.

Тема 1. Теоретико-методологічні основи стратегічного менеджменту у сфері гостинності

Самостійне опрацювання цієї теми має на меті сформувати у студентів цілісне розуміння теорії, сутності та еволюції стратегічного менеджменту, а також його специфіки у готельно-ресторанній індустрії. Важливо усвідомити, що стратегічне управління у сфері гостинності — це не лише планування довгострокових дій, а передусім формування здатності передбачати зміни, мислити системно та приймати рішення, орієнтовані на розвиток бренду, сервісу й людського потенціалу.

1. Еволюція стратегічного менеджменту: від класичних до сучасних концепцій управління. Студентам необхідно простежити розвиток стратегічного менеджменту від класичних шкіл (А. Файоль, І. Ансофф, М. Портер) до сучасних підходів, що базуються на цифрових технологіях, сталому розвитку та людськоцентричній філософії управління. Особливу увагу варто звернути на зміну фокусу — від управління ресурсами до управління знаннями, інноваціями й сервісною цінністю. Важливо зрозуміти, що сучасний стратегічний менеджмент у сфері гостинності має інтегративний характер: він поєднує маркетинг, управління персоналом, клієнтський досвід і корпоративну культуру в єдину систему.

2. Особливості стратегічного мислення менеджера у готельно-ресторанному бізнесі. Стратегічне мислення є ключовою компетентністю сучасного керівника. Воно передбачає здатність бачити перспективу, аналізувати ринкові тенденції, визначати сильні та слабкі сторони організації, оцінювати ризики і створювати сценарії розвитку. Менеджер у сфері гостинності має мислити не тільки економічними категоріями, а й емоційними — розуміти потреби гостей, поведінку персоналу, культуру сервісу. Особливістю стратегічного мислення є також гнучкість — уміння швидко реагувати на виклики середовища, не втрачаючи довгострокового бачення.

3. Взаємозв'язок місії, бачення, цінностей та стратегічних цілей підприємства. Місія — це сенс існування організації, бачення — її

образ майбутнього, а цінності — морально-етичні орієнтири, які визначають стиль управління й поведінку персоналу. Ці складові формують основу стратегії. Для готелю або ресторану місія може звучати як прагнення створювати емоційний комфорт для гостей, бачення — стати еталоном гостинності в регіоні, а цінності — щирість, якість, довіра, екологічна відповідальність. Самостійно опрацьовуючи цю тему, студенти мають навчитися формувати місію, бачення та систему цінностей для умовного підприємства, забезпечуючи логічний зв'язок між ними та стратегічними цілями розвитку.

4. Побудова стратегічної ієрархії та узгодження рівнів стратегій у структурі готельного комплексу чи ресторанної мережі. У структурі підприємства індустрії гостинності стратегічна ієрархія включає три основні рівні: корпоративний (загальна стратегія розвитку бренду або мережі), бізнес-рівень (стратегії окремих напрямів діяльності — готель, ресторан, конференц-сервіс, wellness-зона тощо) та функціональний рівень (HR, маркетинг, комунікації, сервісні стандарти). Ключове завдання менеджера — забезпечити узгодженість між цими рівнями, щоб усі підрозділи працювали на спільну мету. Це вимагає чіткої комунікації, системи контролю та лідерства, орієнтованого на результат.

Під час самостійного опрацювання студентам рекомендується:— ознайомитись із класичними та сучасними підходами до стратегічного управління;— проаналізувати приклади місій і бачень відомих готельних брендів (Marriott, Hilton, Accor, Premier Hotels & Resorts);— сформулювати власне бачення розвитку умовного готельного або ресторанного підприємства;— відобразити взаємозв'язок стратегічних рівнів у вигляді логічної схеми або моделі. Результатом опрацювання теми має стати здатність студента мислити стратегічно, визначати ключові пріоритети розвитку, бачити взаємозв'язок між цінностями, цілями та практичними управлінськими діями у сфері гостинності.

Тема 2. Аналітика зовнішнього та внутрішнього середовища як фундамент стратегічних рішень

Самостійне опрацювання цієї теми передбачає формування в студентів умінь системно аналізувати бізнес-середовище підприємств гостинності, розпізнавати можливості та загрози розвитку, оцінювати власні ресурси і формувати стратегічні переваги. В умовах високої конкуренції, динамічних змін туристичного ринку, зростання вимог клієнтів і швидкого технологічного оновлення, аналітика зовнішнього та внутрішнього середовища стає основою ефективного стратегічного мислення менеджера.

1. Порівняльний аналіз моделей стратегічного аналізу: PESTEL, SWOT, SPACE, Porter's Five Forces. Студентам необхідно самостійно дослідити сутність і призначення основних аналітичних моделей стратегічного менеджменту, порівняти їхні переваги, сфери застосування та практичну цінність для готельно-ресторанного бізнесу. Модель PESTEL дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових) на діяльність підприємства. SWOT-аналіз дає можливість поєднати внутрішній потенціал організації з викликами зовнішнього середовища. SPACE-матриця орієнтована на визначення стратегічного профілю організації — наскільки вона є агресивною, консервативною, конкурентною або захисною у своїй політиці. Модель п'яти сил Портера допомагає дослідити конкурентне середовище, виявити інтенсивність боротьби між гравцями ринку, вплив постачальників, клієнтів, нових учасників і товарів-замінників. Самостійна робота студентів повинна полягати у створенні порівняльної таблиці або аналітичної карти, яка відображає відмінності між цими моделями, їх переваги й обмеження, а також можливості практичного використання у контексті готельно-ресторанного бізнесу.

2. Визначення ключових факторів успіху підприємств індустрії гостинності. Студентам пропонується самостійно дослідити, що саме визначає конкурентний успіх підприємства у сучасному середовищі гостинності. До таких факторів можуть належати: якість сервісу, репутація бренду, рівень персоналізації послуг, цифровізація управління, гнучкість обслуговування, екологічна відповідальність, корпоративна культура, інноваційні програми лояльності. У

процесі самостійної роботи важливо навчитися не просто перелічувати ці фактори, а визначати, які з них є ключовими саме для конкретного типу підприємства — готелю, ресторану, SPA-комплексу чи курортного центру. Студент може провести невелике дослідження (аналіз сайтів, відгуків, звітів компаній) і представити власні висновки у формі короткого аналітичного звіту.

3. Оцінювання сильних і слабких сторін підприємства на основі ресурсного підходу (RBV). Ресурсний підхід (Resource-Based View) акцентує увагу на внутрішніх можливостях підприємства як основі його конкурентоспроможності. Під час самостійного опрацювання цієї теми студентам варто проаналізувати, які ресурси створюють справжню цінність у готельно-ресторанному бізнесі: людські (компетентний персонал, лідерство, командна культура), матеріальні (локація, інфраструктура, дизайн), нематеріальні (репутація, корпоративні знання, інноваційність, бренд). Важливо навчитися визначати, які з них є унікальними (VRIO-критерії: valuable, rare, inimitable, organized) і можуть стати стратегічними перевагами. Завдання студента — описати сильні та слабкі сторони умовного підприємства, пояснити, як їх можна трансформувати у стратегічні можливості.

4. Використання бенчмаркінгу у визначенні стратегічного потенціалу закладів. Бенчмаркінг — це метод порівняльного аналізу з кращими практиками у галузі. Для самостійного опрацювання студент має обрати кілька провідних підприємств індустрії гостинності (на національному чи міжнародному рівні) і проаналізувати, які елементи їхньої стратегії, сервісу чи корпоративної культури можуть бути корисними для адаптації у власному контексті. Основна мета — навчитися вчитися у лідерів, але не копіювати, а творчо переосмислювати їхній досвід. Результатом роботи може бути короткий порівняльний огляд або міні-звіт із пропозиціями щодо підвищення конкурентного потенціалу умовного підприємства.

Під час самостійного опрацювання теми студентам рекомендується:

- опрацювати літературу та кейси, що стосуються методів стратегічного аналізу;
- скласти порівняльну таблицю моделей PESTEL, SWOT, SPACE і Porter's Five Forces із прикладами для підприємства гостинності;

- визначити та описати три ключові фактори успіху у сфері гостинності на основі реальних прикладів;
- провести міні-аудит сильних і слабких сторін конкретного готелю чи ресторану;
- сформулювати висновки щодо можливостей застосування бенчмаркінгу для підвищення ефективності управління.

Самостійна робота над темою має сприяти розвитку аналітичного мислення, здатності бачити стратегічні взаємозв'язки та оцінювати ситуацію комплексно, що є базовими навичками сучасного менеджера індустрії гостинності.

Тема 3. Формування та вибір ефективної стратегії розвитку підприємства

Самостійне опрацювання цієї теми спрямоване на формування у студентів розуміння сутності стратегічного вибору, типології стратегій та механізмів їхнього формування в готельно-ресторанному бізнесі. Завдання студента — навчитися визначати, **яку саме стратегію доцільно обрати** залежно від позиції підприємства на ринку, його ресурсів, ризиків і потенціалу розвитку.

1. **Типологія стратегій: корпоративна, ділова, функціональна, операційна.** Студентам необхідно дослідити різні рівні стратегій, які формують єдину систему управління підприємством.

- **Корпоративна стратегія** визначає загальний напрям розвитку організації, її позицію на ринку, принципи диверсифікації, партнерства та довгострокові орієнтири. У сфері гостинності це може бути рішення про розширення мережі, відкриття нового сегмента (наприклад, перехід із бізнес-класу до luxury), впровадження сталих практик або міжнародну експансію.

- **Ділова стратегія** (business strategy) спрямована на забезпечення конкурентних переваг у межах окремого напрямку діяльності. Для готелів і ресторанів це може бути стратегія лідерства за якістю сервісу, ціною, інноваційністю або унікальністю пропозиції.

- **Функціональна стратегія** конкретизує дії у межах окремих підрозділів (HR, маркетинг, фінанси, PR, сервіс). Наприклад, HR-стратегія — це розвиток бренду роботодавця або підвищення лояльності персоналу.

- **Операційна стратегія** пов'язана з ефективним виконанням повсякденних завдань: організація роботи, стандарти обслуговування, логістика, комунікації, контроль якості.

Самостійна робота студентів має бути спрямована на аналіз того, як ці рівні стратегій взаємопов'язані між собою і як узгодженість між ними впливає на загальний успіх закладу гостинності.

2. **Моделі стратегічного вибору: матриці BCG, McKinsey, Ansoff, ADL.**

Для самостійного опрацювання студентам слід ознайомитись із класичними моделями стратегічного вибору, які допомагають обґрунтувати рішення щодо розвитку підприємства.

– **Матриця BCG (Boston Consulting Group)** дозволяє визначити життєвий цикл продуктів або напрямів бізнесу («зірки», «дойні корови», «знаки питання», «собаки») і розподілити ресурси між ними.

– **Матриця McKinsey/GE** ґрунтується на двох осях — привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє вибудовувати баланс між зростанням, стабільністю і відходом із певного сегмента.

– **Матриця Ансоффа (Ansoff Matrix)** допомагає визначити напрям розвитку залежно від продукту та ринку: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту або диверсифікація.

– **Модель ADL (Arthur D. Little)** орієнтована на вибір стратегії з урахуванням стадії життєвого циклу галузі та позиції підприємства.

У процесі самостійної роботи студент має порівняти ці моделі, визначити, яка з них найкраще підходить для підприємств індустрії гостинності, та навести приклади їхнього практичного застосування (наприклад, для ресторанної мережі або курортного комплексу).

3. **Критерії оцінювання стратегічних альтернатив і ризиків.**

При виборі стратегії студент повинен уміти оцінювати можливі альтернативи за низкою критеріїв: реалістичність, гнучкість, інноваційність, узгодженість із ресурсами підприємства, репутаційна безпека, кадровий потенціал, рівень ризику. Особливу увагу варто приділити тому, як **людський фактор** впливає на реалізацію стратегічних рішень — адже навіть ідеальна стратегія не спрацює без підтримки команди. Самостійна робота може полягати у розробленні короткої таблиці або аналітичної моделі оцінки ризиків, що враховує як внутрішні,

так і зовнішні загрози (наприклад, сезонність, зміни споживчих уподобань, кадрову плинність, технологічні виклики).

4. Механізми стратегічного планування та формування дорожньої карти розвитку бізнесу.

Стратегічне планування — це процес переходу від бачення до конкретних дій. Студент має зрозуміти, що дорожня карта (roadmap) — це не просто графік виконання завдань, а система узгоджених рішень, яка визначає етапи, відповідальних осіб, ресурси та очікувані результати.

У процесі самостійного опрацювання теми студентам рекомендується:

- скласти спрощену дорожню карту розвитку умовного підприємства гостинності (наприклад, впровадження нової послуги, оновлення меню, підвищення рівня клієнтського сервісу);
- визначити, які показники (KPI) можуть використовуватися для контролю реалізації стратегії;
- обґрунтувати, як стратегічна карта узгоджується з корпоративною місією та цінностями.

Під час самостійної роботи студент повинен:

- опрацювати літературні джерела з типології стратегій і моделей стратегічного вибору;
- порівняти методології BCG, McKinsey, Ansoff і ADL на прикладах підприємств гостинності;
- визначити критерії оцінювання стратегічних альтернатив із урахуванням ризиків;
- підготувати короткий аналітичний документ — приклад «дорожньої карти розвитку» умовного готельно-ресторанного підприємства.

Результатом самостійної роботи має стати розуміння того, що стратегічний вибір — це не лише аналітичний процес, а й мистецтво управління майбутнім, яке поєднує бачення, інтуїцію, досвід і вміння працювати з невизначеністю.

Тема 4. Крос-культурні виміри стратегічного управління у міжнародному бізнесі гостинності

Самостійне опрацювання цієї теми має на меті сформувати у студентів розуміння впливу національних і організаційних культур на стратегічні процеси управління підприємствами гостинності, що працюють у міжнародному середовищі. У глобальному бізнесі, де взаємодіють представники різних національностей, релігій, цінностей і поведінкових норм, саме крос-культурна компетентність стає однією з ключових компетенцій сучасного менеджера.

Вплив національних культур на стратегічні управлінські підходи (моделі Хофстеде, Тромпенаарса, Hall).

Студенти мають самостійно ознайомитись із класичними моделями аналізу культурних відмінностей, які допомагають зрозуміти, як національна культура впливає на управлінську поведінку, комунікації, стиль лідерства і стратегічне планування.

– Модель Г. Хофстеде виділяє шість вимірів культури: дистанція влади, індивідуалізм/колективізм, уникнення невизначеності, маскуліність/фемінність, довгострокова орієнтація, поблажливість/стриманість. Наприклад, у Японії висока дистанція влади й колективізм визначають ієрархічний стиль управління, тоді як у скандинавських країнах — навпаки, домінує горизонтальне лідерство і залучення персоналу до прийняття рішень.

– Модель Ф. Тромпенаарса акцентує увагу на культурних дихотоміях, зокрема універсалізм проти партикуляризму, індивідуалізм проти колективізму, специфічність проти дифузності, нейтральність проти емоційності, що відображає поведінку працівників і керівників у міжкультурному середовищі.

– Модель Е. Холла розглядає комунікаційні відмінності між культурами: висококонтекстні (де багато залежить від невербальних сигналів, як у країнах Азії) та низькоконтекстні (де значення має чітка вербальна комунікація, як у Німеччині чи США). Самостійна робота студентів полягає у порівняльному аналізі цих моделей, визначенні їхнього практичного значення для стратегічного управління персоналом у готелях і ресторанах, що працюють у мультикультурному середовищі.

Рекомендується скласти коротку таблицю або есе, у якому відобразити відмінності управлінських підходів у різних країнах.

1. Міжнародні стратегії виходу підприємств гостинності на зовнішні ринки. Студентам потрібно самостійно дослідити сучасні форми міжнародної експансії у сфері гостинності — франчайзинг, спільні підприємства, стратегічні альянси, управлінські контракти, ліцензування. У процесі самостійного опрацювання варто звернути увагу на приклади глобальних брендів (Hilton, Accor, Marriott, Radisson), які адаптують свої стратегії до локальних ринків із урахуванням культурних, законодавчих і соціальних відмінностей. Особливу увагу потрібно приділити питанню глокалізації — поєднання глобальних стандартів і локальних особливостей. Наприклад, у готелях міжнародних мереж в Індії у меню враховують вегетаріанські традиції, а в арабських країнах — релігійні норми щодо харчування. Студент повинен уміти визначити, як саме культурний контекст впливає на вибір міжнародної стратегії розвитку.

2. Управління культурним різноманіттям персоналу як елемент стратегії сталого розвитку. В умовах глобалізації персонал готелів і ресторанів часто складається з представників різних країн, мов і релігій. Тому менеджеру потрібно розвивати навички інклюзивного управління, що передбачає створення безпечного, толерантного і мотиваційного середовища для всіх працівників. У процесі самостійної роботи студентам слід дослідити, як багатокультурність впливає на командну динаміку, лідерство, комунікації, навчання персоналу. Важливо зрозуміти, що ефективне управління культурною різноманітністю не лише запобігає конфліктам, а й стимулює інновації, адже поєднання різних поглядів створює нові підходи до сервісу. Рекомендується ознайомитись із прикладами політик diversity & inclusion у міжнародних готельних мережах.

3. Адаптація корпоративної культури до глобальних стандартів сервісу. Корпоративна культура — це "внутрішня мова" організації. У міжнародному бізнесі гостинності вона має поєднувати локальну ідентичність і глобальні стандарти. Самостійно опрацьовуючи цю тему, студенти повинні з'ясувати, як підприємства забезпечують баланс між корпоративними цінностями бренду (наприклад, Marriott — "People first", Hilton — "Hospitality with heart") і локальними

особливостями країн, у яких вони працюють. Завдання студента полягає у створенні короткого опису моделі корпоративної культури для умовного міжнародного готелю, де працюють представники щонайменше трьох культур, із поясненням, як можна зберегти гармонію, повагу та єдині стандарти обслуговування.

Рекомендації для самостійної роботи:

- опрацювати літературу та онлайн-ресурси з теми міжкультурного менеджменту (Hofstede Insights, Intercultural Management Studies);
- порівняти культурні параметри двох обраних країн за моделлю Хофстеде і зробити висновок про різницю у стилі управління;
- дослідити приклад адаптації міжнародного готельного бренду до локального ринку (на прикладі конкретної країни);
- підготувати коротке есе на тему: «Як культурна різноманітність може підвищити конкурентоспроможність підприємства гостинності».

Результатом самостійного опрацювання має стати сформоване розуміння, що стратегічне управління у міжнародному контексті — це не лише економічний, а насамперед культурно-комунікаційний процес, який вимагає глибокого розуміння людей, їхніх традицій, цінностей і способів мислення.

Тема 5. Реалізація стратегій розвитку та управління стратегічними змінами

Самостійне опрацювання теми спрямоване на формування у студентів системного розуміння процесу впровадження стратегічних рішень у готельно-ресторанному бізнесі. Якщо стратегічне планування визначає напрям розвитку, то **реалізація стратегії — це момент істини**, коли перевіряється дієвість усіх попередніх етапів управління. Саме на цьому етапі найчастіше виникають труднощі, пов'язані з людським фактором, опором змінам, недосконалістю комунікацій чи слабким контролем.

1. Алгоритм переходу від стратегічного планування до реалізації:

ключові етапи, ризики, механізми контролю.

Студентам потрібно самостійно дослідити послідовність етапів упровадження стратегії: конкретизація цілей, розроблення планів дій, делегування відповідальності, моніторинг результатів і коригування. У сфері гостинності важливо пам'ятати, що стратегія реалізується не лише через документи, а через **поведінку працівників**, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами. Тому головним завданням менеджера є не просто організація процесів, а створення атмосфери залучення персоналу. Студентам пропонується проаналізувати типові ризики реалізації стратегій — неузгодженість цілей, кадровий дефіцит, низька мотивація, відсутність системи контролю, слабка внутрішня комунікація — та запропонувати способи їхнього подолання.

2. Організаційні моделі впровадження стратегії в підприємствах готельно-ресторанного бізнесу: централізований та децентралізований підходи.

Необхідно самостійно вивчити, як організаційна структура впливає на успішність реалізації стратегічних планів.

– **Централізована модель** передбачає, що основні стратегічні рішення ухвалюються керівництвом, а виконавці реалізують їх на операційному рівні. Такий підхід ефективний у великих готельних мережах, де важлива єдність стандартів.

– **Децентралізована модель** надає більшу автономію менеджерам на місцях, що підвищує гнучкість, інноваційність і відповідальність. У ресторанах або бутік-готелях такий підхід дозволяє швидше реагувати на локальні потреби ринку.

Студентам слід самостійно порівняти переваги й обмеження кожного підходу, визначивши, який із них є доцільнішим для різних типів закладів гостинності.

3. Формування системи відповідальності й координації управлінських рішень у процесі реалізації стратегії.

Для ефективного виконання стратегічного плану необхідно чітко розподілити функції, визначити рівні відповідальності, а також забезпечити взаємодію між підрозділами. Студентам пропонується самостійно опрацювати принципи делегування повноважень і механізми координації: регулярні зустрічі, цифрові платформи для звітності, KPI для кожного рівня управління. Особливу увагу слід звернути на роль комунікацій у побудові довіри й узгодженості дій. Готель чи ресторан — це організм, де всі підрозділи мають працювати синхронно. Саме координація визначає, чи перетвориться стратегія на реальний результат.

4. Лідерство та комунікації як ключові чинники ефективного впровадження стратегічних змін.

Менеджери повинні усвідомлювати, що лідерство — це не посада, а вплив. У процесі самостійного вивчення студенти мають визначити, які лідерські стилі найефективніші під час впровадження змін. Наприклад, трансформаційне лідерство надихає команду на прийняття нових викликів, тоді як транзакційне забезпечує дисципліну і стабільність. Комунікації — це інструмент, який перетворює стратегію на дію. Без чіткого, прозорого й послідовного інформування персоналу будь-які зміни можуть викликати опір або байдужість. Студентам варто дослідити приклади успішних внутрішніх комунікаційних кампаній у готельних мережах, які сприяли підвищенню залученості персоналу.

5. Управління змінами: типи, закономірності, опір і його подолання.

Самостійне опрацювання цього питання має допомогти зрозуміти природу

організаційних змін і реакцію людей на них. У практиці стратегічного менеджменту використовуються класичні моделі управління змінами — **модель Левіна (розморожування – зміна – заморожування), модель Коттера (8 кроків змін), ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement).**

Важливо усвідомити, що опір змінам — це природна реакція. Завдання керівника полягає не у примушуванні, а у створенні психологічної готовності колективу до оновлення. Студенти мають самотійно описати можливі джерела опору (страх втрати статусу, невизначеність, надмірне навантаження) і способи їх подолання через навчання, комунікацію, залучення та підтримку.

6. Роль корпоративної культури у підтримці стратегічних перетворень.

Корпоративна культура — це “енергетичне поле” організації, яке або підтримує зміни, або їх блокує. Студентам слід самотійно дослідити, як через корпоративні цінності, внутрішні ритуали, символи та поведінкові стандарти можна зміцнювати нову стратегію. Варто розглянути приклади компаній, які успішно інтегрували зміни завдяки сильній культурі — наприклад, Marriott, де принцип “Putting people first” став основою усіх стратегічних рішень.

Завдання для самотійної роботи:

- проаналізувати алгоритм реалізації стратегічних змін у реальній компанії індустрії гостинності;
- підготувати приклад “карти відповідальності” між підрозділами підприємства під час впровадження нової стратегії;
- написати коротке есе на тему: “Чому люди чинять опір змінам і як це перетворити на ресурс розвитку?”;
- розробити модель внутрішньої комунікаційної кампанії для підтримки впровадження змін у готелі чи ресторані;
- сформулювати три приклади цінностей корпоративної культури, які сприяють реалізації стратегії оновлення.

У результаті самотійного опрацювання теми студент має усвідомити, що **стратегічні зміни — це не лише управлінська технологія, а глибокий соціально-**

психологічний процес, який вимагає лідерства, комунікації, довіри та внутрішньої культури співпраці.

Тема 6. Контроль, оцінювання та адаптація стратегій у готельно-ресторанному бізнесі

Самостійне опрацювання цієї теми дає студентам можливість сформувати глибоке розуміння того, як стратегія живе після її затвердження — як вона контролюється, оцінюється, коригується та адаптується до нових умов. Для підприємств індустрії гостинності, що працюють у динамічному середовищі, стратегічний контроль є ключовим елементом стабільності й конкурентоспроможності. Без системного моніторингу реалізація стратегії ризикує залишитися лише на папері.

1. Сутність стратегічного контролю: цілі, принципи, функції та рівні.

Стратегічний контроль — це процес систематичного спостереження за виконанням стратегічних планів, оцінювання досягнутих результатів і коригування цілей відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Його **головна мета** — забезпечити відповідність дій підприємства стратегічним намірам.

Основні **принципи** стратегічного контролю: системність, безперервність, своєчасність, достовірність інформації, орієнтація на майбутнє.

Студенти повинні усвідомити, що стратегічний контроль відрізняється від операційного тим, що зосереджується не лише на виконанні планів, а й на оцінці правильності самої стратегії.

Рівні контролю у готельно-ресторанному бізнесі включають: корпоративний (оцінювання загальної ефективності бізнесу), функціональний (оцінювання окремих напрямів — HR, маркетинг, якість сервісу), та операційний (виконання конкретних завдань і стандартів обслуговування).

2. Види стратегічного контролю: попередній, поточний, заключний — їхня роль у зворотному зв'язку.

У процесі самостійного вивчення студентам потрібно розібратися, що ефективна система контролю передбачає три взаємопов'язані стадії:

– **Попередній контроль** здійснюється ще до початку реалізації стратегії. Він

охоплює оцінку ресурсів, компетенцій, потенційних ризиків і відповідності планів реальним можливостям підприємства.

– **Поточний контроль** відстежує виконання стратегії в реальному часі. Це моніторинг показників KPI, відгуків клієнтів, ефективності персоналу, рівня завантаженості номерів чи середнього чеку. Він дає змогу швидко реагувати на відхилення та вносити корективи.

– **Заключний контроль** проводиться після реалізації певного етапу або періоду стратегії. Його завдання — оцінити, наскільки досягнуті цілі, чи виправдали себе управлінські рішення, і які висновки можна зробити для майбутніх стратегій.

Самостійна робота має полягати у створенні схеми або короткої таблиці, що ілюструє взаємозв'язок між цими трьома видами контролю та механізмами зворотного зв'язку.

3. Методи стратегічного аудиту: оцінювання ефективності управлінських рішень і використання ресурсів.

Стратегічний аудит — це глибоке дослідження, яке дозволяє перевірити, чи відповідає діяльність підприємства його місії, цілям і стратегії.

У процесі самостійного опрацювання студенти повинні розглянути, які аспекти охоплює стратегічний аудит:

- оцінку відповідності організаційної структури стратегії;
- аналіз ефективності управлінських рішень;
- виявлення неефективного використання ресурсів;
- аналіз корпоративної культури як інструмента реалізації стратегії.

Для готельно-ресторанних підприємств стратегічний аудит часто поєднує елементи маркетингового аналізу (рівень задоволеності гостей), HR-аудиту (залученість персоналу), сервіс-аудиту (відповідність стандартам обслуговування) тощо.

4. Інструменти оцінювання реалізації стратегії: Balanced Scorecard, KPI, Dashboard-аналітика.

Студенти мають самостійно дослідити сучасні аналітичні інструменти контролю, які використовуються в управлінні підприємствами гостинності.

- **Balanced Scorecard (BSC)** — система збалансованих показників, яка оцінює ефективність не лише за фінансовими, а й за нефінансовими критеріями: клієнти, внутрішні процеси, навчання й розвиток персоналу, інновації.
- **KPI (Key Performance Indicators)** — ключові показники ефективності, що дозволяють вимірювати успішність виконання стратегічних цілей. Наприклад, рівень задоволеності гостей, індекс утримання персоналу, частка постійних клієнтів.
- **Dashboard-аналітика** — це інтерактивні панелі управління, які наочно відображають динаміку стратегічних показників у режимі реального часу. Для студентів важливо зрозуміти, що такі інструменти забезпечують прозорість і швидкість прийняття рішень.

5. **Стратегічна гнучкість і адаптація до зовнішнього середовища: сценарне планування, управління ризиками, превентивні дії.**
В умовах турбулентного середовища гнучкість стає вирішальним фактором виживання. Студентам слід самостійно опрацювати принципи **сценарного планування** — розроблення кількох можливих сценаріїв майбутнього (оптимістичного, реалістичного, кризового) та підготовку планів дій на кожен із них.

Також варто дослідити підходи до **управління ризиками**: виявлення, оцінювання, моніторинг і мінімізація впливу негативних подій (наприклад, сезонні коливання попиту, технічні збої, зміни законодавства, кризові ситуації у сфері туризму). Самостійне завдання може включати розроблення короткої моделі сценарного плану для умовного ресторану або готелю в умовах ринкової нестабільності.

6. **Розроблення заходів із корекції та оновлення стратегії в умовах турбулентного ринку.**

Стратегія не може бути статичною — вона повинна оновлюватися відповідно до змін середовища, технологій і споживчих очікувань. У процесі самостійної роботи студентам пропонується визначити механізми, які дозволяють підприємству гнучко реагувати на виклики: перегляд стратегічних цілей, оновлення бізнес-моделі, зміна пріоритетів у навчанні персоналу, розширення

сервісів.

Важливо усвідомити, що **адаптація стратегії — це не ознака слабкості, а прояв зрілості управління.**

Завдання для самостійного опрацювання:

- підготувати схему системи стратегічного контролю підприємства гостинності;
- описати приклад використання BSC або KPI у реальному готелі чи ресторані;
- розробити сценарний план дій для підприємства на випадок різкої зміни ринкових умов;
- сформулювати пропозиції щодо оновлення стратегії підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку;
- підготувати коротке есе на тему: «Як поєднати контроль і гнучкість у стратегічному менеджменті?».

Тема 7. Антикризове стратегічне управління та управління змінами

Самостійне опрацювання теми спрямоване на формування у студентів здатності аналізувати кризові ситуації в індустрії гостинності, визначати причини їх виникнення, а також розробляти ефективні антикризові стратегії та алгоритми управління змінами. Готельно-ресторанний бізнес є однією з найбільш чутливих сфер до коливань економічного, соціального та політичного середовища, тому саме стратегічна готовність до дій у кризових умовах є запорукою його життєздатності та конкурентоспроможності.

1. Типологія криз у готельно-ресторанному бізнесі: внутрішні, ринкові, репутаційні, технологічні. Студенти мають самостійно вивчити, що криза — це не лише загроза, а й сигнал про необхідність змін. У контексті готельно-ресторанної справи розрізняють кілька типів криз:— внутрішні (недостатня мотивація персоналу, конфлікти в колективі, кадрова плинність, помилки управління);— ринкові (зниження попиту, поява нових конкурентів, зміна поведінки споживачів);— репутаційні (негативні відгуки, скандали в соціальних мережах, невідповідність стандартам сервісу);— технологічні (збої в ІТ-системах бронювання, відсутність цифрових інновацій, проблеми кібербезпеки). Завдання студента полягає у тому, щоб визначити характер кожної кризи, її наслідки та способи нейтралізації. Наприклад, внутрішню кризу можна подолати через зміцнення корпоративної культури, а репутаційну — через публічні вибачення, прозору комунікацію і підвищення якості сервісу.

2. Розроблення антикризових стратегій і програм стабілізації діяльності.

В умовах кризи особливо важливо не реагувати спонтанно, а діяти системно. Студентам пропонується самостійно проаналізувати основні підходи до розроблення антикризових стратегій, що включають:— оперативний етап (оцінка масштабів проблеми, формування кризового штабу, налагодження комунікацій);— стратегічний етап (визначення ключових напрямів стабілізації: зниження витрат, зміна продуктового портфеля, перегляд HR-політики, реструктуризація процесів);—

посткризовий етап (впровадження змін у систему управління, навчання персоналу, відновлення довіри клієнтів). Антикризова стратегія має бути гнучкою, короткою за горизонтом планування і заснованою на пріоритеті збереження людського капіталу, адже саме персонал є рушійною силою подолання кризи у сфері сервісу.

3. Моделі управління змінами (Коттер, Курт Левін, ADKAR). Управління змінами — це серцевина антикризового менеджменту. Студентам потрібно самостійно дослідити класичні моделі цього процесу:— Модель Курта Левіна описує три етапи: «розморожування» (усвідомлення необхідності змін), «зміна» (реалізація нових дій) і «заморожування» (закріплення нового стану як норми).— Модель Коттера складається з восьми кроків, серед яких формування відчуття терміновості, створення команди агентів змін, формування бачення, комунікація, усунення перешкод, досягнення швидких перемог і закріплення результатів.— Модель ADKAR зосереджується на індивідуальному рівні змін: усвідомлення потреби (Awareness), бажання підтримати зміни (Desire), знання про те, як змінюватися (Knowledge), уміння застосовувати зміни (Ability) і підкріплення результатів (Reinforcement). Студентам необхідно визначити, яка з моделей є найбільш ефективною для готельно-ресторанного бізнесу, де людський фактор, емоції та швидкість реакції мають ключове значення.

4. Лідерство і комунікації в період організаційних трансформацій. Під час кризи роль лідера зростає у кілька разів. Він має не лише координувати дії, а й вселяти впевненість, знижувати рівень тривоги та об'єднувати команду навколо спільної мети. У процесі самостійного опрацювання теми студентам необхідно проаналізувати принципи кризового лідерства — прозорість, швидкість реагування, співпереживання, готовність приймати непопулярні рішення. Не менш важливим є аспект комунікацій: у період змін працівники потребують чіткого, послідовного та чесного інформування. Саме комунікаційна стратегія визначає, чи сприйме колектив зміни як загрозу, чи

як можливість для розвитку. Приклади для самостійного аналізу: поведінка керівників міжнародних готельних мереж у період пандемії COVID-19 або під час політичних криз, коли ефективні комунікації допомогли зберегти довіру персоналу й клієнтів.

Завдання для самостійної роботи:

- дослідити одну реальну кризову ситуацію в готелі або ресторані (репутаційну чи організаційну) і запропонувати антикризовий план дій;
- скласти короткий сценарій комунікації керівника з персоналом у період змін;
- визначити, яка модель управління змінами (Коттера, Левіна, ADKAR) є найбільш ефективною в умовах сервісного бізнесу і чому;
- створити коротку таблицю типів криз із прикладами їх можливих наслідків і заходів реагування;

Тема 8. Етика, соціальна відповідальність та сталий розвиток у стратегії підприємства

Самостійне опрацювання цієї теми спрямоване на формування у студентів цілісного уявлення про роль етичних принципів, соціальної відповідальності та концепції сталого розвитку у стратегічному управлінні підприємствами індустрії гостинності. У сучасному бізнес-середовищі саме репутація, довіра та соціальна місія організації стають не менш важливими за фінансові показники. Для готелів і ресторанів, що працюють у сфері людських контактів, ці чинники визначають довгострокову конкурентоспроможність, лояльність гостей і згуртованість персоналу.

1. **Соціальна відповідальність бізнесу: концепції, стандарти (ISO 26000, ESG).** Студентам необхідно самостійно опрацювати еволюцію підходів до корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) — від філантропії та благодійності до інтеграції соціальних і екологічних аспектів у бізнес-стратегію. Згідно з міжнародним стандартом **ISO 26000**, соціальна відповідальність — це зобов'язання організації приймати рішення та здійснювати діяльність із урахуванням впливу на суспільство, довкілля та добробут людей. У контексті готельно-ресторанного бізнесу це включає: справедливе ставлення до персоналу, безпечні умови праці, екологічно чисті технології, етичне ставлення до клієнтів і місцевих громад. Особливої уваги заслуговує концепція **ESG (Environmental, Social, Governance)**, яка відображає три ключові виміри сталого розвитку — екологічний, соціальний і управлінський. Готелі, що впроваджують ESG-підходи, демонструють турботу про навколишнє середовище (зменшення споживання енергії, управління відходами), соціальну залученість (інклюзивність, підтримка місцевих ініціатив) та ефективне корпоративне управління (прозорість, етичність, дотримання стандартів прав людини).

2. **Етичні принципи стратегічного управління і корпоративного лідерства.** Етика у стратегічному менеджменті — це не лише норми поведінки, а стратегічна філософія, яка визначає довіру до

бренду. Студентам слід самостійно вивчити основні етичні принципи, що мають бути покладені в основу управлінських рішень: чесність, справедливість, прозорість, повага до людини, екологічна відповідальність.

Особливу роль відіграє **етичне лідерство** — здатність керівника приймати рішення, керуючись не лише вигодою, а й моральними цінностями. Для менеджера у сфері гостинності це означає дотримання професійної етики у взаємодії з персоналом і гостями, забезпечення недискримінаційного середовища, рівних можливостей і культурної толерантності. Етичні принципи є фундаментом корпоративної культури. Коли вони інтегровані в систему стратегічного управління, це сприяє формуванню довіри як усередині колективу, так і між підприємством і клієнтами.

3. **Стратегічне партнерство бізнесу, громади та держави у сфері сталого розвитку.** У сучасних умовах успішна стратегія підприємства неможлива без взаємодії з місцевими громадами та органами влади. Студенти мають самостійно проаналізувати моделі **публічно-приватного партнерства (PPP)** у сфері гостинності, які передбачають спільне вирішення соціальних і екологічних питань — розвиток туризму, створення робочих місць, підтримку місцевої культури, відновлення історичних об'єктів. Стратегічне партнерство в межах сталого розвитку базується на принципі “win-win”: бізнес отримує репутаційні переваги, громада — соціальні вигоди, а держава — економічну стабільність. Прикладом може бути участь готельних мереж у міських екопроектах або ініціативах “зеленої” мобільності. Завдання студента — усвідомити, що соціально відповідальний бізнес не лише підтримує громаду, а й стає частиною її розвитку.

4. **Впровадження політики корпоративної соціальної відповідальності в систему стратегічного управління підприємства.** Для підприємств гостинності КСВ має бути не додатковим елементом, а невід'ємною частиною стратегії. Студенти повинні самостійно дослідити, як саме соціальні ініціативи інтегруються в управлінські процеси: від

розроблення корпоративної місії до оцінювання ефективності діяльності. Основні етапи впровадження політики КСВ:— визначення пріоритетних напрямів соціальної відповідальності (екологія, персонал, громада, споживачі);— формування цілей і показників ефективності (наприклад, зменшення енергоспоживання, зростання рівня задоволеності персоналу);— комунікація та звітування перед зацікавленими сторонами;— систематичний моніторинг результатів і коригування стратегії. Практика провідних готельних брендів, таких як Marriott, Hilton, Accor, показує, що інтеграція КСВ у стратегічне управління підвищує рівень довіри клієнтів і сприяє сталому зростанню.

Завдання для самостійної роботи:— підготувати короткий огляд принципів ISO 26000 або ESG, пояснивши їхнє практичне значення для готельно-ресторанного бізнесу;

- розробити приклад політики КСВ для умовного готелю або ресторану (екологічна, соціальна, етична складові);

- описати приклад партнерства бізнесу й громади у сфері туризму або гостинності, що сприяє сталому розвитку;

- підготувати есе на тему: “Етика як конкурентна перевага сучасного менеджера у сфері гостинності”;

- розробити модель комунікаційної кампанії з популяризації соціальних ініціатив закладу серед клієнтів і персоналу.