

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Ректор Міжнародного гуманітарного
університету д.ю.н., професор

Костянтин ГРОМОВЕНКО

«15» серпня 2025 р.



РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Галузь знань	<u>I2 «Транспорт та послуги»</u>
Спеціальність	<u>I2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»</u>
Назва освітньої програми	<u>Готельно-ресторанна справа та кейтеринг</u>
Рівень вищої освіти	<u>другий (магістерський) рівень</u>

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри готельно-ресторанного та туристичного протокол № 1 від 14 серпня 2025 року.

Розробники і викладачі <i>(зазначаються розробники і викладачі, які викладають дисципліну - посада, наук. ступінь, вчене звання, П.І.Б.)</i>	Контактний тел.	E-mail
Доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, PhD з менеджменту, Власюк Карина Вікторівна	067-958-95-10	Karinvlasyuk26@gmail.com

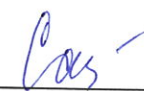
В.о. зав. кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
к.т.н., доцент

 Дмитро ХАРЕНКО

Гарант освітньої програми
к.т.н., доцент

 Оксана ДИШКАНТЮК

Узгоджено
Начальник навчального відділу

 Лілія САЄНКО

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 6 Загальна кількість годин – 180	Галузь - J Транспорт та послуги	обов'язкова	
	Спеціальність – J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг	Рік підготовки:	
		1-й	
		Семестр	
		1-й	1-й
		Лекції	
Мова навчання – українська	Рівень вищої освіти – другий (магістерський) рівень	26 год.	10 год.
		Практичні, семінарські	
		26 год.	10 год.
		Лабораторні	
		-	-
		Самостійна робота та індивідуальні завдання	
		128 год.	160 год.
		Вид контролю:	
		екзамен	екзамен

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.Відшукувати 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.*

3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Сутність і принципи стратегічного менеджменту в готельно-ресторанній справі

- Сутність, мета і завдання стратегічного менеджменту.
- Етапи стратегічного процесу та його роль у розвитку підприємств індустрії гостинності.
- Особливості стратегічного управління в умовах динамічного середовища.
- Поняття місії, бачення та стратегічних цілей підприємства.

Тема 2. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств індустрії гостинності

- Методи аналізу макро- та мікросередовища (PESTEL, 5 сил Портера, конкурентний профіль, GAP-аналіз).
- Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства: ресурси, компетенції, ланцюг створення цінності (Value Chain).
- Визначення ключових факторів успіху на ринку готельно-ресторанних послуг.

Тема 3. Формування стратегічних рішень і вибір стратегії розвитку

- Алгоритм прийняття стратегічних рішень: визначення проблеми, аналіз альтернатив, оцінювання ризиків.
- SWOT-аналіз як інструмент формування стратегічних альтернатив.
- Типологія стратегій: корпоративні, ділові, функціональні, інноваційні.
- Вибір оптимальної стратегії за критеріями ефективності, гнучкості та ризику.

Тема 4. Крос-культурні аспекти стратегічного менеджменту в міжнародному контексті

- Сутність крос-культурного менеджменту в готельно-ресторанній справі.
- Вплив культурних відмінностей на управлінські рішення.
- Міжнародні стратегії розвитку підприємств гостинності.
- Крос-культурні комунікації та формування міжнародного бренду.

Тема 5. Реалізація стратегій та управління стратегічними змінами

- Сутність, етапи та механізми реалізації стратегічних рішень у підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.
- Формування системи стратегічного контролю, KPI та індикаторів ефективності.
- Управління змінами в організації: моделі, бар'єри, технології впровадження (Коттер, Левін, ADKAR).
- Роль лідерства, корпоративної культури та комунікацій у процесі стратегічних трансформацій.
- Практичні аспекти реалізації стратегічних планів у мережових структурах індустрії гостинності.

Тема 6. Контроль, оцінювання та адаптація стратегій розвитку

- Система стратегічного контролю: призначення, етапи, показники, інструменти.
- Методи стратегічного аудиту: оцінка середовища, відповідності місії та цілей, аналіз відхилень.
- Підходи до оцінювання ефективності стратегії (Balanced Scorecard, Benchmarking, GAP-аналіз).
- Стратегічна гнучкість і адаптація до зовнішніх змін: сценарне планування, превентивне управління ризиками.
- Механізми оновлення стратегій і підтримки довгострокової конкурентоспроможності підприємств гостинності.

Тема 7. Антикризове стратегічне управління та управління змінами

- Поняття і типологія криз у готельно-ресторанному бізнесі.
- Методи прогнозування, запобігання та подолання криз.
- Розроблення антикризових програм і стратегій стабілізації.
- Управління організаційними змінами, комунікаціями та командною динамікою.

Тема 8. Соціальна відповідальність, етика та сталий розвиток у стратегічному менеджменті

- Соціальна відповідальність як складова корпоративної стратегії.
- Етичні принципи стратегічного управління.
- Сталий розвиток і ESG-стратегії в індустрії гостинності.
- Вплив соціально відповідальних практик на конкурентоспроможність підприємства.

4. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	денна форма				Заочна форма			
	усього	у тому числі			усього	у тому числі		
		лекц.	прак	сам. роб.		лекц.	прак	сам. роб.
Тема 1. Сутність і принципи стратегічного менеджменту в готельно-ресторанній справі – Сутність, мета і завдання стратегічного менеджменту. – Етапи стратегічного процесу та його роль у розвитку підприємств індустрії гостинності. – Особливості стратегічного управління в умовах динамічного середовища. – Поняття місії, бачення та стратегічних цілей підприємства.	24	4	4	16	22	1	1	20
Тема 2. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств індустрії гостинності – Методи аналізу макро- та мікросередовища (PESTEL, 5 сил Портера, конкурентний профіль, GAP-аналіз). – Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства: ресурси, компетенції, ланцюг створення цінності (Value Chain). – Визначення ключових факторів успіху на ринку готельно-ресторанних послуг.	24	4	4	16	22	1	1	20
Тема 3. Формування стратегічних рішень і вибір стратегії розвитку – Алгоритм прийняття стратегічних рішень: визначення проблеми, аналіз альтернатив, оцінювання ризиків. – SWOT-аналіз як інструмент формування стратегічних альтернатив. – Типологія стратегій: корпоративні, ділові, функціональні, інноваційні. – Вибір оптимальної стратегії за критеріями ефективності, гнучкості та ризику.	24	4	4	16	22	1	1	20
Тема 4. Крос-культурні аспекти стратегічного менеджменту в міжнародному контексті – Сутність крос-культурного менеджменту в готельно-ресторанній справі. – Вплив культурних відмінностей на управлінські рішення. – Міжнародні стратегії розвитку підприємств гостинності. – Крос-культурні комунікації та формування міжнародного бренду.	24	4	4	16	22	1	1	20

Тема 5. Реалізація стратегій та управління стратегічними змінами – Сутність, етапи та механізми реалізації стратегічних рішень у підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. – Формування системи стратегічного контролю, KPI та індикаторів ефективності. – Управління змінами в організації: моделі, бар'єри, технології впровадження (Коттер, Левін, ADKAR). – Роль лідерства, корпоративної культури та комунікацій у процесі стратегічних трансформацій. – Практичні аспекти реалізації стратегічних планів у мережевих структурах індустрії гостинності.	24	4	4	16	22	1	1	20
Тема 6. Контроль, оцінювання та адаптація стратегій розвитку – Система стратегічного контролю: призначення, етапи, показники, інструменти. – Методи стратегічного аудиту: оцінка середовища, відповідності місії та цілей, аналіз відхилень. – Підходи до оцінювання ефективності стратегії (Balanced Scorecard, Benchmarking, GAP-аналіз). – Стратегічна гнучкість і адаптація до зовнішніх змін: сценарне планування, превентивне управління ризиками. – Механізми оновлення стратегій і підтримки довгострокової конкурентоспроможності підприємств гостинності.	20	2	2	16	22	1	1	20
Тема 7. Антикризове стратегічне управління та управління змінами – Поняття і типологія криз у готельно-ресторанному бізнесі. – Методи прогнозування, запобігання та подолання криз. – Розроблення антикризових програм і стратегій стабілізації. – Управління організаційними змінами, комунікаціями та командною динамікою.	20	2	2	16	24	2	2	20
Тема 8. Соціальна відповідальність, етика та сталий розвиток у стратегічному менеджменті – Соціальна відповідальність як складова корпоративної стратегії. – Етичні принципи стратегічного управління. – Сталий розвиток і ESG-стратегії в індустрії гостинності. – Вплив соціально відповідальних практик на конкурентоспроможність підприємства.	20	2	2	16	24	2	2	20
Усього годин	180	26	26	128	180	10	10	160
ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ - ЕКЗАМЕН								

5. ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма	заочна форма
1	Тема 1. Формування місії, бачення та ключових факторів успіху підприємства індустрії гостинності	4	1
2	Тема 2. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (PESTEL, SWOT, Value Chain)	4	1
3	Тема 3. Розроблення та вибір ефективної стратегії розвитку підприємства (матриці BCG, McKinsey, Ansoff)	4	1
4	Тема 4. Крос-культурні виміри стратегічного управління у міжнародному бізнесі гостинності	4	1
5	Тема 5. Планування реалізації стратегії розвитку підприємства: дорожня карта, ризики, відповідальність	4	1
6	Тема 6. Система стратегічного контролю та оцінювання ефективності (KPI, Balanced Scorecard)	2	1
7	Тема 7. Управління стратегічними змінами та подолання опору в організації	2	2
8	Тема 8. Соціальна відповідальність, етика та ESG-стратегії в індустрії гостинності	2	2
	Всього	26	10

6. САМОСТІЙНА РОБОТА

До самостійної роботи студентів щодо вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» включаються:

1. Знайомство з науковою та навчальною літературою відповідно зазначених у програмі тем.
2. Опрацювання лекційного матеріалу.
3. Підготовка до практичних занять.
4. Консультації з викладачем протягом семестру.
5. Самостійне опрацювання окремих питань навчальної дисципліни.
6. Підготовка та виконання індивідуальних завдань у вигляді есе, рефератів тощо.
7. Підготовка до підсумкового контролю.

Тематика та питання до самостійної підготовки та індивідуальних завдань

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма	заочна форма
1	Тема 1. Теоретико-методологічні основи стратегічного менеджменту у сфері гостинності 1. Еволюція стратегічного менеджменту: від класичних до сучасних концепцій управління. 2. Особливості стратегічного мислення менеджера у готельно-ресторанному бізнесі. 3. Взаємозв'язок місії, бачення, цінностей та стратегічних цілей підприємства. 4. Побудова стратегічної ієрархії та узгодження рівнів стратегій у структурі готельного комплексу чи ресторанної мережі.	16	20
2	Тема 2. Аналітика зовнішнього та внутрішнього середовища як фундамент стратегічних рішень 1. Порівняльний аналіз моделей стратегічного аналізу: PESTEL, SWOT, SPACE, Porter's Five Forces. 2. Визначення ключових факторів успіху підприємств індустрії гостинності. 3. Оцінювання сильних і слабких сторін підприємства на основі ресурсного підходу (RBV). 4. Використання бенчмаркінгу у визначенні стратегічного потенціалу закладів.	16	20
3	Тема 3. Формування та вибір ефективної стратегії розвитку підприємства 1. Типологія стратегій: корпоративна, ділова, функціональна, операційна. 2. Моделі стратегічного вибору: матриці BCG, McKinsey, Ansoff, ADL. 3. Критерії оцінювання стратегічних альтернатив і ризиків. 4. Механізми стратегічного планування та формування дорожньої карти розвитку бізнесу.	16	20
4	Тема 4. Крос-культурні виміри стратегічного управління у міжнародному бізнесі гостинності 1. Вплив національних культур на стратегічні управлінські підходи (моделі Хофстеде, Тромпенаарса, Hall). 2. Міжнародні стратегії виходу підприємств гостинності на зовнішні ринки. 3. Управління культурним різноманіттям персоналу як	16	20

	елемент стратегії сталого розвитку. 4. Адаптація корпоративної культури до глобальних стандартів сервісу.		
5	Тема 5. Реалізація стратегій розвитку та управління стратегічними змінами 1. Алгоритм переходу від стратегічного планування до реалізації: ключові етапи, ризики, механізми контролю. 2. Організаційні моделі впровадження стратегії в підприємствах готельно-ресторанного бізнесу: централізований та децентралізований підходи. 3. Формування системи відповідальності й координації управлінських рішень у процесі реалізації стратегії. 4. Лідерство та комунікації як ключові чинники ефективного впровадження стратегічних змін. 5. Управління змінами: типи, закономірності, опір і його подолання. 6. Роль корпоративної культури у підтримці стратегічних перетворень.	16	20
6	Тема 6. Контроль, оцінювання та адаптація стратегій у готельно-ресторанному бізнесі 1. Сутність стратегічного контролю: цілі, принципи, функції та рівні. 2. Види стратегічного контролю: попередній, поточний, заключний — їхня роль у зворотному зв'язку. 3. Методи стратегічного аудиту: оцінювання ефективності управлінських рішень і використання ресурсів. 4. Інструменти оцінювання реалізації стратегії: Balanced Scorecard, KPI, Dashboard-аналітика. 5. Стратегічна гнучкість і адаптація до зовнішнього середовища: сценарне планування, управління ризиками, превентивні дії. 6. Розроблення заходів із корекції та оновлення стратегії в умовах турбулентного ринку.	16	20
7	Тема 7. Антикризове стратегічне управління та управління змінами 1. Типологія криз у готельно-ресторанному бізнесі: внутрішні, ринкові, репутаційні, технологічні. 2. Розроблення антикризових стратегій і програм стабілізації діяльності. 3. Моделі управління змінами (Коттер, Курт Левін, ADKAR). 4. Лідерство і комунікації в період організаційних трансформацій.	16	20
8	Тема 8. Етика, соціальна відповідальність та сталий розвиток у стратегії підприємства 1. Соціальна відповідальність бізнесу: концепції, стандарти (ISO 26000, ESG). 2. Етичні принципи стратегічного управління і корпоративного лідерства. 3. Стратегічне партнерство бізнесу, громади та держави у сфері сталого розвитку. 4. Впровадження політики корпоративної соціальної	16	20

	відповідальності в систему стратегічного управління підприємства.		
	Всього	128	160

7. ВИДИ ТА МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Види контролю	Складові оцінювання	
	Для екзамену	Для заліку
поточний контроль , який здійснюється у ході: проведення практичних (лабораторних) занять, виконання самостійної роботи, індивідуальних завдань, дослідна робота здобувача тощо.	50%	100%
підсумковий контроль	50%	

Методи діагностики знань (контролю)	фронтальне опитування; наукова доповідь, реферати, усне повідомлення, індивідуальне опитування; робота у групах; ділова гра, розв'язання ситуаційних завдань, кейсів, практичних завдань, екзамен
--	--

Питання до екзамену

Тема 1. Сутність і принципи стратегічного менеджменту в готельно-ресторанній справі

1. Дайте визначення стратегічного менеджменту та охарактеризуйте його основні завдання.
2. Які етапи включає стратегічний процес у підприємствах індустрії гостинності?
3. У чому полягають особливості стратегічного управління в умовах динамічного середовища?
4. Поясніть взаємозв'язок місії, бачення, цінностей і стратегічних цілей підприємства.
5. Яку роль відіграє стратегічне мислення менеджера у формуванні конкурентних переваг закладу?
6. Розкрийте сутність стратегічної ієрархії підприємства (корпоративний, бізнесовий, функціональний рівні).

Тема 2. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища

7. Охарактеризуйте етапи та складові PESTEL-аналізу.
8. Поясніть зміст моделі «П'ять сил конкуренції» М. Портера.
9. Що таке конкурентний профіль підприємства і як його використовують у стратегічному аналізі?
10. Розкрийте сутність і послідовність проведення GAP-аналізу.
11. Охарактеризуйте поняття «ключові фактори успіху» на ринку готельно-ресторанних послуг.
12. В чому полягає ресурсний підхід (RBV) до оцінювання конкурентоспроможності підприємства?
13. Опишіть модель ланцюга створення цінності (Value Chain) і її застосування у сфері гостинності.
14. Поясніть сутність бенчмаркінгу та його роль у стратегічному аналізі.

Тема 3. Формування стратегічних рішень і вибір стратегії розвитку

15. Назвіть етапи алгоритму прийняття стратегічних рішень.
16. Розкрийте зміст та логіку проведення SWOT-аналізу.
17. Визначте основні типи стратегій: корпоративні, ділові, функціональні, інноваційні.
18. Охарактеризуйте матрицю BCG і можливі стратегічні рішення за її результатами.
19. Поясніть модель GE/McKinsey та критерії вибору стратегічних напрямів.
20. У чому полягає сутність матриці І. Ансоффа (Ansoff Matrix)?
21. Як оцінюються стратегічні альтернативи за критеріями ефективності, гнучкості та ризику?
22. Яке значення має стратегічне планування у розвитку готельно-ресторанного бізнесу?

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

23. Що таке крос-культурний менеджмент і чому він важливий у сфері гостинності?
24. Поясніть сутність моделі культурних вимірів Г. Хофстеде.
25. Які основні положення моделей Ф. Тромпенаарса та Е. Холла у контексті міжнародного менеджменту?
26. Як культурні відмінності впливають на прийняття стратегічних управлінських рішень?
27. Наведіть приклади міжнародних стратегій виходу підприємств гостинності на зовнішні ринки.
28. Як здійснюється управління культурним різноманіттям персоналу в міжнародних компаніях?
29. У чому полягає роль корпоративної культури у формуванні міжнародного бренду?

Тема 5. Реалізація стратегій розвитку та управління змінами

30. Назвіть основні етапи реалізації стратегічних рішень.
31. Поясніть різницю між централізованою та децентралізованою моделлю реалізації стратегії.
32. Як формується система відповідальності у процесі реалізації стратегічного плану?
33. Яку роль відіграють лідерство і комунікації у процесі стратегічних змін?
34. Охарактеризуйте типи організаційних змін та закономірності їх впровадження.
35. Які основні бар'єри впровадження змін існують і як їх долати?
36. Опишіть модель управління змінами Дж. Коттера.
37. У чому полягає суть моделей змін К. Левіна та ADKAR?

Тема 6. Контроль, оцінювання та адаптація стратегій

38. Розкрийте поняття стратегічного контролю та його функції.
39. Які види стратегічного контролю розрізняють та яка їх роль у зворотному зв'язку?
40. Що таке стратегічний аудит і які етапи він включає?
41. Охарактеризуйте інструменти оцінювання реалізації стратегії: KPI, Balanced Scorecard, Dashboard.
42. Як забезпечується стратегічна гнучкість підприємства?
43. У чому полягає значення сценарного планування у сучасному стратегічному менеджменті?
44. Як здійснюється управління ризиками під час реалізації стратегій?
45. Які підходи використовуються для оновлення та корекції стратегії в умовах турбулентного ринку?

Тема 7. Антикризове стратегічне управління

46. Поясніть сутність антикризового стратегічного управління.
47. Назвіть основні типи криз у готельно-ресторанному бізнесі.
48. Які методи прогнозування та запобігання кризовим ситуаціям існують?
49. У чому полягають етапи розроблення антикризових програм і стратегій стабілізації?
50. Яку роль відіграють комунікації та корпоративна культура в період кризи?

Тема 8. Соціальна відповідальність, етика та сталий розвиток

51. Що таке корпоративна соціальна відповідальність (CSR) і чому вона важлива для бізнесу?
52. Поясніть взаємозв'язок соціальної відповідальності та стратегічного менеджменту.
53. Які стандарти соціальної відповідальності (ISO 26000, ESG) застосовуються в міжнародній практиці?
54. Як етичні принципи впливають на процес прийняття стратегічних рішень?
55. Поясніть поняття сталого розвитку у контексті індустрії гостинності.
56. У чому полягає роль бізнесу у досягненні Цілей сталого розвитку (SDGs)?
57. Як впровадження ESG-стратегії підвищує конкурентоспроможність підприємства?
58. Назвіть основні напрями розвитку партнерства бізнесу, громади та держави у сфері сталого розвитку.

8. ОЦІНЮВАННЯ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ТА ФАХОВОЇ ПЕРДВИЩОЇ ОСВІТИ ЗА НАВЧАЛЬНУ ДИСЦИПЛІНУ У МІЖНАРОДНОМУ ГУМАНІТАРНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ

(поточний контроль, підсумковий контроль, загальний результат оцінювання)

ЕКЗАМЕН

<i>Поточний контроль</i>			
Види роботи	Планові терміни виконання	Форми контролю та звітності	Максимальний відсоток оцінювання
Систематичність і активність роботи на практичних (лабораторних) заняттях			
1.1. Підготовка до практичних (лабораторних) занять	Відповідно до робочої програми та розкладу занять	Перевірка обсягу та якості засвоєного матеріалу під час практичних (лабораторних) занять	30
Виконання завдань для самостійного опрацювання			
1.2. Індивідуальне тестування, завдання, підготовка реферату (есе) за заданою тематикою	Відповідно до робочої програми та розкладу занять	Розгляд відповідного матеріалу під час аудиторних занять або ІКР ¹ , перевірка конспектів навчальних текстів тощо	10
Виконання індивідуальних завдань, дослідна робота здобувача			
1.3. Інші види індивідуальних завдань, в т.ч. підготовка наукових публікацій, участь у роботі круглих столів, конференцій тощо.	Відповідно до робочої програми та розкладу занять	Обговорення результатів проведеної роботи під час аудиторних занять, наукових конференцій та круглих столів.	10
Разом балів за поточний контроль			50
Підсумковий контроль екзамен			50
Загальний результат оцінювання			100

Поточний контроль знань здобувачів освіти при формі контролю **екзамен** (максимум 50 балів) оцінюється за шкалою («2», «3», «4», «5»), з обов'язковим переведенням балів за кожний вид роботи таким чином:

- за підготовку до аудиторних занять (максимум 30 балів) здобувачу освіти необхідно мати не менше 1/2 оцінок від загальної кількості практичних (лабораторних) занять, для перевodu балів за підготовку до аудиторних занять середньоарифметична оцінка множиться на коефіцієнт 6;
- за виконання завдань для самостійного опрацювання (тестування, завдання, підготовка реферату (есе) за заданою тематикою) (максимум 10 балів) здобувачу освіти необхідно мати не менше 1/2 оцінок від загальної кількості програмного матеріалу, що виноситься на самостійне вивчення, для перевodu зазначених балів середньоарифметична оцінка множиться на коефіцієнт 2;
- за інші види індивідуальних завдань, в т.ч. підготовку наукових публікацій, участь у роботі круглих столів, конференцій тощо (максимум 10- балів) здобувачу освіти необхідно мати не менше 1/2 оцінок від загальної кількості інших видів індивідуальних завдань, для перевodu балів за підготовку до аудиторних занять середньоарифметична оцінка множиться на коефіцієнт 2.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗА ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ

- «2»- виставляється за неправильну відповідь (письмову роботу), яка не відповідає змісту теми та свідчить про нерозуміння її основних положень;
- «3» -виставляється за відповідь (письмову роботу), яка відповідає змісту теми, але є неповною і неточною у визначенні понять, свідчить про неповне розуміння основних положень навчального матеріалу, свідчить про те, що знання студента мають фрагментарний, поверховий характер;
- «4» - оцінюється правильна і обґрунтована відповідь (письмова робота), з якої видно, що студент знає й розуміє теоретичний матеріал в обсязі навчальної теми, володіє необхідними навичками, не допускає суттєвих помилок.
- «5» - оцінюється повна, правильна, ґрунтовна відповідь (письмова робота) на запитання теми, що передбачає логічність і послідовність викладу матеріалу, володіння термінологією, показує вміння повно й глибоко використовувати теоретичні знання в практичній площині.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ ЗДОБУВАЧІВ ЗА ЕКЗАМЕН **(максимум 50 балів)**

Рівень знань оцінюється:

- від 40 до 50 балів - студент виявляє особливі творчі здібності, вміє самостійно знаходити та опрацьовувати необхідну інформацію, демонструє знання матеріалу, проводить узагальнення і висновки;
- 30 до 40 балів - студент володіє знаннями матеріалу, але допускає незначні помилки у формуванні термінів, категорій, проте за допомогою викладача швидко орієнтується і знаходить правильні відповіді;
- 20 - 30 балів - студент відтворює значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання і розуміння основних положень, з допомогою викладача може аналізувати навчальний матеріал, але дає недостатньо обґрунтовані, невичерпні відповіді, допускає помилки.
- 10 - 20 балів - володіє навчальним матеріалом на середньому рівні, допускає помилки, серед яких є значна кількість суттєвих;
- 0 10 балів - володіє навчальним матеріалом на рівні, вищому за початковий, значну частину його відтворює на репродуктивному рівні, на всі запитання дає необґрунтовані, невичерпні відповіді, допускає помилки.

9. КРИТЕРІЇ ЗАГАЛЬНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ЗДОБУВАЧІВ **(для іспиту / заліку)**

Рівень знань оцінюється:

- «відмінно» / «зараховано» А - від 90 до 100 балів. Студент виявляє особливі творчі здібності, вміє самостійно знаходити та опрацьовувати необхідну інформацію, демонструє знання матеріалу, проводить узагальнення і висновки. Був присутній на лекціях та семінарських заняттях, під час яких давав вичерпні, обґрунтовані, теоретично і практично правильні відповіді, має конспект з виконаними завданнями до самостійної роботи, презентував реферат (есе) за заданою тематикою, проявляє активність і творчість у науково-дослідній роботі;
- «добре» / «зараховано» В - від 82 до 89 балів. Студент володіє знаннями матеріалу, але допускає незначні помилки у формуванні термінів, категорій, проте за допомогою викладача швидко орієнтується і знаходить правильні відповіді. Був присутній на лекціях та семінарських заняттях, має конспект з виконаними завданнями до самостійної роботи, презентував реферат (есе) за заданою тематикою, проявляє активність і творчість у науково-дослідній роботі;
- «добре» / «зараховано» С - від 74 до 81 балів. Студент відтворює значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання і розуміння основних положень, з допомогою викладача може аналізувати навчальний матеріал, але дає недостатньо обґрунтовані, невичерпні відповіді, допускає помилки. При цьому враховується наявність конспекту з виконаними завданнями до самостійної роботи, реферату та активність у науково-дослідній роботі;
- «задовільно» / «зараховано» D - від 64 до 73 балів. Студент був присутній не на всіх лекціях

та семінарських заняттях, володіє навчальним матеріалом на середньому рівні, допускає помилки, серед яких є значна кількість суттєвих. При цьому враховується наявність конспекту з виконаними завданнями до самостійної роботи, рефератів (есе);

- «задовільно» / «зараховано» E - від 60 до 63 балів. Студент був присутній не на всіх лекціях та семінарських заняттях, володіє навчальним матеріалом на рівні, вищому за початковий, значну частину його відтворює на репродуктивному рівні, на всі запитання дає необґрунтовані, невичерпні відповіді, допускає помилки, має неповний конспект з завданнями до самостійної роботи.

- «незадовільно з можливістю повторного складання» / «не зараховано» FX – від 35 до 59 балів. Студент володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів, що становлять незначну частину навчального матеріалу.

- «незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни» / «не зараховано» F – від 0 до 34 балів. Студент не володіє навчальним матеріалом.

ТАБЛИЦЯ ВІДПОВІДНОСТІ ЗАГАЛЬНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ЗА РІЗНИМИ ШКАЛАМИ

100-бальною шкалою	Шкала за ECTS	За національною шкалою	
		екзамен	залік
90-100	A	Відмінно	Зараховано
82-89	B	Добре	
74-81	C		
64-73	D	Задовільно	
60-63	E		
35-59	Fx	Незадовільно	Не зараховано
1-34	F		

10. ДОТРИМАННЯ ВИМОГ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Викладання та засвоєння навчальної дисципліни передбачає неухильне дотримання вимог академічної доброчесності, яка регулюється Законом України “Про освіту” (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 37-38, ст.2004), «Методичними рекомендаціями для закладів вищої освіти з підтримки принципів академічної доброчесності» (Лист МОН № 1/9-650 від 23.10.18 року), іншими нормативними документами. Зокрема, основні засади дотримання академічної доброчесності визначено у «Положенні про академічну доброчесність у Міжнародному гуманітарному університеті», «Кодексі академічної доброчесності Міжнародного гуманітарного університету» та «Інструкції щодо процедури технічної перевірки на наявність текстових запозичень (академічного плагіату)», затвердженої наказом МГУ від 03.05.2024 р., № 708а.

Відповідно до ст.42 Закону України “Про освіту” академічна доброчесність - це сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень.

Дотримання академічної доброчесності передбачає:

- самостійне виконання навчальних завдань, завдань поточного та підсумкового контролю результатів навчання (для осіб з особливими освітніми потребами ця вимога застосовується з урахуванням їхніх індивідуальних потреб і можливостей);
- посилення на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей;
- дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права;
- надання достовірної інформації про результати власної навчальної (наукової, творчої) діяльності, використані методики досліджень і джерела інформації.

11. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Залуцька Х., Помічна М. (2023). Сутність і зміст функціональної стратегії підприємства. Львів: Національний університет «Львівська політехніка». 61 с.
2. Наумов В.Н. "Стратегічний маркетинг" – Київ: НІЦ ІНФРА-М, 2020.
3. Стратегічний менеджмент: підручник. / О.А. Сидоров, Н.О. Фісуненко, Т. В. Альошина, А.Є. Фоменко. – Дніпро: Арт-Прес, 2024, – 352 с.
4. Сумець, О. М. "Стратегічний менеджмент: підручник." (2021).
5. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія / Н.Л. Правдюк, І.М. Лепетан, К.В. Бурко. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с.
6. Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. "Стратегічний менеджмент: Мистецтво розробки та реалізації стратегії" – Київ: Центр учбової літератури, 2020.

Допоміжна

1. Власюк К.В. Стратегічні напрями формування та розвитку організаційно-економічного механізму управління підприємствами сфери послуг. *Via Economica*. 2023. № 3. С. 138-144. DOI: 10.32782/2786-8559/2023-3-21.
2. Власюк К.В. Сучасні приклади управління діяльністю підприємствами готельно-ресторанного бізнесу на основі цифровізації. Український економічний часопис. № 3/2023. С.118-122. DOI: 10.32782/2786-8273/2023-3-21.
3. Альошина Т. В., Сидоров О. А., Мірошніченко М. В. (2024). Уніфікована модель впровадження процесного підходу до управління. *Економіка та суспільство*. (62).
4. БАНЄВА, Ірина, and Ілона ПШЮРЕНКО. "РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ." *Development Service Industry Management* 2 (2024): 56-64.
5. Правдюк, Н. Л., І. М. Лепетан, and К. В. Бурко. "Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект." *монографія.-Вінниця: Кушнір ЮВ, 2020.-448 с./Рек. до друку ВР ВНАУ (Протокол № 13 від 26 черв. 2020 р.).* (2020).
6. Савляк, Богдана Василівна. "Стратегічні аспекти діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні в сучасних умовах." (2020).
7. Яценко, Олександр Володимирович. "Стратегічний менеджмент у підприємництві України." *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки* 58 (2020): 15-21.