



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення методичної ради університету
«28» серпня 2021 року,
протокол № 1.

Перша проректорка, голова методичної
ради університету, кандидатка наук з
державного управління, доцентка

_____ Ірина КОВТУН

«28» серпня 2021 року

М.П.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ
з навчальної дисципліни
«СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ»
для підготовки на першому (освітньому) рівні
здобувачів вищої освіти освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 242 Туризм
галузі знань 24 Сфера обслуговування
денної форми навчання

м. Хмельницький
2021

РОЗРОБНИК:

Доцентка кафедри публічного управління та адміністрування, кандидатка економічних наук, доцентка
«27» серпня 2021 року

_____ Людмила ВАГАНОВА

СХВАЛЕНО

Рішення кафедри публічного управління та адміністрування
«27» серпня 2021 року, протокол № 1.

Завідувач кафедри, доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент
«27» серпня 2021 року

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

Деканеса факультету управління та економіки, кандидатка економічних наук, доцентка
«27» серпня 2021 року

_____ Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

ЗМІСТ

			Стор
1.	Структура вивчення навчальної дисципліни		– 4
	1.1.	Тематичний план навчальної дисципліни	– 4
	1.2.	Лекції	5
	1.3.	Семінарські (практичні) заняття	– 6
	1.4.	Самостійна робота студентів	– 14
	1.5.	Індивідуальні завдання	– 17
	1.6.	Підсумковий контроль	– 18
2.	Схема нарахування балів		– 19
3.	Рекомендовані джерела		– 21
4.	Інформаційні ресурси в Інтернеті		– 22

1. Структура вивчення навчальної дисципліни

1.1. Тематичний план навчальної дисципліни

№ теми	Назва теми	Кількість годин											
		Денна форма навчання						Заочна форма навчання					
		Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
			Лекції	Сем. (прак).	Лабор.	Ін.зав.	СРС		Лекції	Сем. (прак).	Лабор.	Ін.зав.	СРС
1	Тема 1. Суть та основи стратегічного планування	12	2	2	-	-	8	-	-	-	-	-	-
2	Тема 2. Методологія стратегічного планування	12	2	2	-	-	8	-	-	-	-	-	-
3	Тема 3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища туристичного підприємства	12	2	2	-	-	8	-	-	-	-	-	-
4	Тема 4. Прогнозування розвитку туристичного підприємства	14	2	2	-	-	10	-	-	-	-	-	-
5	Тема 5. Формування та реалізація стратегічних планів туристичного підприємства	14	2	2	-	-	10	-	-	-	-	-	-
6	Тема 6. Інструментарій стратегічного планування інноваційно-активних туристичних підприємств	14	2	2	-	-	10	-	-	-	-	-	-
7.	Тема 7. Практичне застосування інструментів стратегічного планування	14	2	2	-	-	10	-	-	-	-	-	-
8.	Тема 8. Прогнозування і планування туризму на державному та регіональному рівнях	14	2	2	-	-	10	-	-	-	-	-	-
9	Тема 9. Стратегічне планування міжнародного туристичного бізнесу	14	2	2	-	-	10	-	-	-	-	-	-
	Всього годин	120	18	18	-	-	84	-	-	-	-	-	-

1.2. Лекції

№ з/п	Назва і план теми	Денна форма
1	2	3
1.	Суть та основи стратегічного планування	2
1.1.	Поняття стратегічного планування. Стратегічне планування як наука та функція управління.	
1.2.	Типи стратегічного планування і їх особливості.	
1.3.	Визначення місії підприємств туристичної галуззі.	
1.4.	Цілі як орієнтри стратегічного планування.	
1.5.	Визначення груп впливу для стейкхолдерів	
2.	Методологія стратегічного планування	2
2.1.	Системний підхід у стратегічному плануванні.	
2.2.	Принципи методології стратегічного планування.	
2.3.	Система показників стратегічного планування.	
2.4.	Методи стратегічного планування.	
3.	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища туристичного підприємства	2
3.1.	Цілі й завдання аналізу зовнішнього середовища.	
3.2.	Характеристика макрооточення.	
3.3.	Характеристика безпосереднього оточення.	
3.4.	Аналіз і оцінка внутрішнього середовища туристичного підприємства	
3.5.	Визначення критичних точок організаційного середовища	
4.	Прогнозування розвитку туристичного підприємства	2
4.1.	Прогнозування розвитку туристичного підприємства	
4.2.	Методи прогнозування	
4.3.	Типологія прогнозів	
4.4.	Інструментарій прогнозування	
4.5.	Методи експертних оцінок	
4.6.	Статистичні методи прогнозування	
5.	Формування та реалізація стратегічних планів туристичного підприємства	2
5.1.	Процедура стратегічного програмування	
5.2.	Стратегічний аналіз в організації	
5.3.	Проектування стратегічних планів	
5.4.	Організація реалізації стратегічних планів	
5.5.	Організація обліку виконання стратегічних планів	
6.	Інструментарій стратегічного планування інноваційно-активних туристичних підприємств	2
6.1.	Методичний підхід до взаємоузгодження складових ринкової, виробничої та інноваційної діяльності туристичного підприємства	
6.2.	Управління організаційним забезпеченням портфеля інноваційних проектів на основі прогнозування тривалості життєвого циклу стратегічних бізнес-одиниць	
7.	Практичне застосування інструментів стратегічного планування	2
7.1.	Формування стратегічного бачення та аналіз конкуретоспроможності	
7.2.	Практичні аспекти застосування методичного апарату узгодження стадії життєвого циклу	
7.3.	Стратегічне планування інноваційної діяльності на основі аналізу продуктового портфеля туристичного підприємства	

8.	Прогнозування і планування туризму на державному та регіональному рівнях	2
8.1.	Туристичний ринок як об'єкт державного регулювання, прогнозування і стратегічного планування.	
8.2.	Організація прогнозно-планової роботи на державному і регіональному рівнях	
9.	Стратегічне планування міжнародного туристичного бізнесу	2
9.1.	Формування експортної стратегії.	
9.2.	Розробка експортного плану.	
9.3.	Розвиток організаційної структури підприємства при експорті.	
9.4.	Система показників стратегічного контролінгу експортно-імпортової діяльності.	
	Усього	18

1.3. Семінарські заняття

Семінарське заняття 1

Тема 1: Суть та основи стратегічного планування

Питання для усного опитування та дискусії

1. Поняття стратегічного планування. Стратегічне планування як наука та функція управління.
2. Типи стратегічного планування і їх особливості.
3. Визначення місії підприємств туристичної галуззі.
4. Цілі як орієнтри стратегічного планування.
5. Визначення груп впливу для стейкхолдерів.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: основні процедури стратегічного планування, форми планування, функції планування, типи стратегічного планування, сфери ціннісних орієнтацій, життєвий цикл організації на вибір цілі.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- бізнес в ринковій економіці;
- рушійні сили та ознаки бізнесу;
- складові системи бізнесу;
- власність як основа бізнесу;
- обмеження у здійсненні бізнесу;
- поняття середовища бізнесу та його складові елементи

Вправа 1. «Ініціація стратегічного планування»

Методичні рекомендації до виконання вправи

Власники туристичного бізнесу повинні чітко розуміти потенціал їх «готовності» до процесу стратегічного планування. Потрібно визначити і оцінити можливі перешкоди на шляху до успіху і розробити план або стратегію для їх усунення.

Завдання 1. Визначте, які Ви бачите основні перешкоди на шляху до успішного процесу стратегічного планування? (Наприклад, нестача лідерства; проблеми із залученням до цього процесу представників територіальної громади; нестача ресурсів (яких конкретно). Як можна їх вирішити?

Форма представлення завдання

Перешкоди	Шляхи їх подолання

Завдання 2. Перерахуйте вигоди, прямі або /та непрямі, які ви очікуєте від стратегічного планування (наприклад, краще використання ресурсів території; кращі стосунки із підприємцями; гарний план змін та управління змінами). Запишіть найбільш важливі вигоди.

Завдання 3. Дайте відповіді, чи варто нам розпочинати процес стратегічного планування?

Інструкція: Перегляньте ваші попередні відповіді і визначте, чи дотримано нижчезазначені критерії готовності?

Критерії готовності	Так	Ні
У процесі є сильні спонсори		
У процесі є сильні прибічники		
Ресурси є у наявності		
Процес не виходить за межі наших повноважень		
Вигоди переважають витрати		
Процес принесе дійсні цінності до території		
Процес буде пов'язаний із поточними планом та бюджетом		
Базуючись на вищенаведених відповідях, чи варто нам розпочинати		

Завдання 4. Хто, на вашу думку, може стати спонсором процесу?

	Політики
	Органи місцевого самоврядування
	Керівники підприємств
	Інше

Завдання 5. Кого ви будете залучати до робочої групи?

Завдання 6. Чи ви будете радитись з консультантами чи експертами?

	Так
	Ні
	Не впевнений

Якщо не впевнений, то чому?

Семінарське заняття 2

Тема 2: Методологія стратегічного планування

Питання для усного опитування та дискусії

1. Системний підхід у стратегічному плануванні.
2. Принципи методології стратегічного планування.
3. Система показників стратегічного планування.
4. Методи стратегічного планування.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: місія, вибір стратегічних цілей, система стратегічних цілей і завдань, принципи планування стратегій, стратегічний план, модель стратегічного управління.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- функції стратегічних цілей в контексті ціле покладання;
- ієрархічна структура стратегічної цілі;
- внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на вибір стратегічних цілей;
- принципи планування стратегій.

Вправа 2. «Соціальна відповідальність компанії» Методичні рекомендації до виконання вправи

На сьогоднішній день все більшого значення для організації набуває його соціальна відповідальність перед суспільством, його конкретні дії, щоб забезпечити вирішення проблем, що стоять перед країною. Ті, хто вважає, що соціальні проблеми повинна вирішувати держава, а бізнес тільки “заробляти гроші”, аргументує свою позицію тим, що дії в соціальній сфері ведуть до зниження прибутків компанії, погіршення в зв'язку з цим її конкурентних позицій, зростання витрат, які в подальшому ведуть до підвищення цін, що завдає шкоди споживачам і викликає інші негативні наслідки. Прихильники соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством вважають, що бізнесмени мають перед ним моральні зобов'язання, що соціальні дії можуть надати велику користь підприємцям, покращують їх імідж в суспільстві, є непоганою рекламою.

Сформулюйте аргументовані відповіді на наступні питання:

1. Чию позицію ви поділяєте і чому?
2. Чи повинен, на вашу думку, бізнесмен в Україні виконувати соціальні зобов'язання перед країною і в яких формах?
3. Чи буде йому в кінцевому підсумку це вигідно, в тому числі у фінансовому відношенні? Якщо так, то чому?
4. В яких формах український бізнес може здійснювати соціальну підтримку: а) в масштабах фірми; б) в масштабах регіону, країн.

Семінарське заняття 3

Тема 3: Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища туристичного підприємства

Питання для усного опитування та дискусії

1. Цілі й завдання аналізу зовнішнього середовища.
2. Характеристика макрооточення.
3. Характеристика безпосереднього оточення.
4. Аналіз і оцінка внутрішнього середовища туристичного підприємства.
5. Визначення критичних точок організаційного середовища.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: модель технології розробки стратегії, стейкхолдери, групи інтересів, виробники та експерти стратегій, фактори внутрішнього середовища та зовнішнього середовища, оцінка середовища, невизначеність середовища, PEST-аналіз і SWOT-аналіз.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- методи дослідження ринку;
- маркетинговий комплекс;
- аналіз можливостей і результатів.

Вправа 3. «Маркетингова концепція при виході фірми на новий ринок»»

Методичні рекомендації до виконання вправи

Туристична фірма X, що є провідною на ринку туризму Швеції і володіє 28 % цього ринку, виявила в 1974 р нові ринкові можливості на ринку Західної Німеччини, який знаходився в стадії стагнації. Поширення маркетингової концепції, яка застосовувалася на шведському ринку (весь асортимент орієнтований на широкі цільові групи), не виявило себе в Німеччині дуже обнадійливо, через повне захоплення тамтешнього ринку конкурентами. Тому керівництво фірми X вирішило націлити свою діяльність на нові групи споживачів з використанням інноваційно-збутової і сегментаційної стратегії. Мета такої стратегії – використання відповідної специфічної ринкової ситуації в Німеччині до 1980 р десять представництв фірми повинні були досягти річного обороту в 500 млн. німецьких марок щорічно. Основні риси нової маркетингової концепції.

1. Орієнтація на новий цільовий сегмент, виділений з психологічного і поведінкового критерію: люди, які відчують себе молодими і характеризуються рухливістю, високими вимогами до дизайну і якості, господарської розважливості, інтелігентним купівельним поведінкою.

2. Нова єдина (і відповідає цільовому сегменту) ідея товарів і послуг. Фірма X працює за допомогою своїх замовників, які беруть частину послуг на себе, отримуючи при цьому знижки: «неймовірно ймовірно: хороший дизайн і якість за низьку ціну».

3. Основний аргумент комунікаційної політики: «Замовник Фірми X повинен відчувати певний статус. Це означає, що він виділяється інтелігентною купівельною поведінкою, комунікабельністю при оформленні покупки, високим естетичним смаком». Одночасно із задоволенням замовника повинні бути досягнуті високий ступінь популярності марки фірми, ефект мотивації покупки і високий ступінь ідентифікації.

Завдання:

1. Визначити маркетингові цілі фірми X і їх взаємозв'язок з виробничими цілями.
2. Вказати цілі, які стоять перед фірмою X при виході на новий ринок за товарною, ціною, збутовою і комунікаційною політикою.

Семінарське заняття 4

Тема 4: Прогнозування розвитку туристичного підприємства

Питання для усного опитування та дискусії

1. Прогнозування розвитку туристичного підприємства.
2. Методи прогнозування.
3. Типологія прогнозів.
4. Інструментарій прогнозування.
5. Методи експертних оцінок.
6. Статистичні методи прогнозування.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: організаційні відносини, фінансове планування, організаційний розвиток, база стратегічних даних, контролінг.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- прогнозування планово-економічної діяльності туристичного підприємства;
- прогнозування маркетингової діяльності туристичного підприємства.

Вправа 4 «Аналіз виконання виробничої/експлуатаційної програми за 2 (3) роки та прогнозування обсягу пропозиції послуг підприємства»

Методичні рекомендації до виконання завдання

У туристичних підприємствах необхідно проаналізувати:

а) ступінь виконання плану та динаміку обсягу реалізації туристських та туристсько-екскурсійних послуг у натуральних (чол., туро-дні) і вартісних показниках (у фактичних і порівняльних цінах);

б) структуру наданих послуг в динаміці з точки зору: - контингенту туристів (групові, індивідуальні, сімейні); - внутрішній туризм, іноземний, зарубіжний (в т.ч. за країнами прибуття); - місця розміщення туристів (стаціонарна власна мережа, сезонна мережа, залучена мережа);

в) структуру туристичного продукту в динаміці за окремими сегментами ринку;

г) зміну обсягу наданих послуг по місяцях року, визначити сезонні коливання в реалізованому попиті на послуги підприємства впродовж року (сезонна хвиля);

д) вплив основних факторів на зміну обсягів реалізованих послуг з використанням методів ланцюгових підстанов, індексного, процентних чисел.

При обґрунтуванні виробничої програми туристичних підприємств необхідно:

- показати розрахунок планового обсягу реалізації основних і додаткових послуг, окремих послуг підсобних підрозділів, інших послуг, пов'язаних з експлуатацією засобів розміщення, виходячи з укладених угод на використання житлової і нежитлової площі юридичними і фізичними особами (під офіс, інші) у власній, орендованій мережі розміщення туристів;

- показати розрахунок планового обсягу реалізації основних туристських послуг (турів, туристсько-екскурсійних) і додаткових платних послуг;

- визначити обсяг надання основних і додаткових послуг на підприємстві за плановий період, який забезпечить беззбиткову діяльність підприємства та одержання мінімально необхідного прибутку;

- обґрунтувати структуру надаваних послуг у прогнозованому періоді.

Семінарське заняття 5

Тема 5: Формування та реалізація стратегічних планів туристичного підприємства

Питання для усного опитування та дискусії

1. Процедура стратегічного програмування.
2. Стратегічний аналіз в організації.
3. Проектування стратегічних планів.
4. Організація реалізації стратегічних планів.
5. Організація обліку виконання стратегічних планів.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: стратегічне програмування, стратегічний аналіз, проектування, стратегічні плани, реалізація та моніторинг стратегічних планів.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- поняття про стратегічний аналіз і його методи.
- портфельна стратегія і портфельний аналіз.
- ефект синергізму і його використання в портфельному аналізі.

Вправа 5. «Вибір стратегії в процедурі стратегічного програмування»
Методичні рекомендації до виконання завдання

Завдання 1.

Яку стратегію слід застосувати на кожній із наступних стадій розвитку товару: а) зрілість, б) розвиток, в) насичення і спад, г) зародження і вихід на ринок?

Які обсяги продаж, прибутку і капіталовкладень на кожній із названих стадій (високий, середній, низький)?

Якщо обсяг виробництва зросте у стратегічному періоді на 250 % то яке зниження витрат слід очікувати?

Який метод стратегічного аналізу використовується для даного розрахунку?

Завдання 2.

Підготувати доповідь на тему:

1. Система стратегій економічного агента.
2. Система методів стратегічного аналізу економічного агента.
3. Організація розробки корпоративної стратегії економічного агента.
4. Формування портфеля бізнесів.
5. Використання синергетичних ефектів у портфельному аналізі.

Семінарське заняття 6

Тема 6: Інструментарій стратегічного планування інноваційно-активних туристичних підприємств

Питання для усного опитування та дискусії

1. Методичний підхід до взаємоузгодження складових ринкової, виробничої та інноваційної діяльності туристичного підприємства.

2. Управління організаційним забезпеченням портфеля інноваційних проектів на основі прогнозування тривалості життєвого циклу стратегічних бізнес-одиниць.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: портфельна стратегія і її характеристика за І. Ансоффом; характеристика матриці «зростання / частка ринку»; суть матриці «привабливість ринку / конкурентоспроможність економічного агента».

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- тривимірна матриця Д. Абеля;
- матриця «інвестиційна привабливість / рівень ризику інвестування»;
- матриця Shell/DPM;
- матриця АДЛ/ЛС.

Вправа «Матричні методи формування корпоративної стратегії економічного агента туристичної діяльності»

Методичні рекомендації до виконання вправи

Завдання 1. Аналіз середовища економічного агента показав, що туристична послуга 1 займає достатньо широкий сегмент насиченого ринку. Туристична послуга 2 займає невисоку частку на ринку, що розвивається. Туристична послуга 3 займає вузьку частку ринку на насиченому ринку. Туристична послуга 4 на є не зручним для економічного агента, потребує великих додаткових вкладень, займає вузьку частку ринку, що розвивається.

1. Визначте до яких квадрантів відомої портфельної матриці можна віднести кожен із названих туристичних послуг.

2. Запропонуйте стратегії для кожного виду туристичної послуги.

3. Обґрунтуйте свої пропозиції.

Семінарське заняття 7

Тема 7: Практичне застосування інструментів стратегічного планування

Питання для усного опитування та дискусії

1. Формування стратегічного бачення та аналіз конкурентоспроможності.
2. Практичні аспекти застосування методичного апарату узгодження стадії життєвого циклу.
3. Стратегічне планування інноваційної діяльності на основі аналізу продуктового портфеля туристичного підприємства.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: стратегічне бачення, конкурентоспроможність, стадія життєвого циклу, продуктивний портфель туристичного підприємства.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- розкриття суті і основних завдань корпоративної стратегії;
- характеристика базових корпоративних стратегій;
- розкриття змісту стратегічних альтернатив, що відносяться до стратегії зростання;
- розкриття змісту стратегічних альтернатив, що відносяться до стратегії стабілізації;
- розкриття змісту стратегічних альтернатив, що відносяться до стратегії скорочення;
- випадки реалізації стратегії виживання;
- доцільність реалізації стратегії стабілізації;
- визначення вигод та переваг від реалізації стратегії горизонтальної інтеграції;
- ідентифікація дії конкурентів, зміни на ринку і в галузі, які можуть спричинити стратегії скорочення.

Семінарське заняття 8

Тема 8: Прогнозування і планування туризму на державному та регіональному рівнях

Питання для усного опитування та дискусії

1. Туристичний ринок як об'єкт державного регулювання, прогнозування і стратегічного планування.
2. Організація прогнозно-планової роботи на державному і регіональному рівнях.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: туристичний ринок, прогнозування, стратегічне планування.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- структурно-функціональні зв'язки інституційного забезпечення механізму державного управління туристичною галуззю.

Вправа «Первинні фактори, котрі доводять переваги регіонального управління туристичною галуззю над загальнодержавним»

Методичні рекомендації до виконання вправи

Проаналізувати наступні первинні фактори, котрі доводять переваги регіонального управління туристичною галуззю над загальнодержавним:

1. Нерівномірний розподіл територіальних туристично-рекреаційних ресурсів зумовлює різну спеціалізацію регіонів (промислову, аграрну, рекреаційну тощо), внаслідок чого окремі області повинні спрямовувати більші зусилля на розвиток конкретно туристичної галузі.

2. Висока ступінь залежності туристичної привабливості території від стану об'єктів туристичної інфраструктури, розбудова яких безпосередньо залежить від заходів місцевих органів державної влади.

3. Необхідність періодичного та оперативного фінансування заходів щодо збереження, відновлення туристично-рекреаційних об'єктів, які мають історико-культурну та природну цінність, зокрема внаслідок стихійних лих та надзвичайних ситуацій антропогенного походження, що належить до компетенції місцевих органів державної влади.

4. Потреба “наближення” державних структур до споживачів туристичного продукту регіону (зокрема іноземних), що дає змогу забезпечити захист їх прав та інтересів

Семінарське заняття 9

Тема 9: Стратегічне планування міжнародного туристичного бізнесу

Питання для усного опитування та дискусії

1. Формування експортної стратегії.
2. Розробка експортного плану.
3. Розвиток організаційної структури підприємства при експорті.
4. Система показників стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: експортна стратегія, експортний план, експортно-імпортна діяльність.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- система показників стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності.

Вправа «Стратегічне планування міжнародного туристичного бізнесу»

Методичні рекомендації до виконання вправи

Завдання 1.

Ви плануєте експортувати через власну торгівельну фірму продукцію до Польщі. Обґрунтуйте організаційну структуру, вкажіть яких спеціалістів доцільно залучати на умовах аутсорсингу.

Завдання 2. В Україні діють міжнародні програми для залучення провідних спеціалістів. На сайті торгово-промислової палати України (<https://uccr.org.ua/international-projects>) проаналізувати програму «Німецька служба старших експертів (SES)». Визначте сутність програми та методику подання анкети українськими підприємствами.

Завдання 3. Визначити типові проблеми, які можуть виникнути при імпорті, та запропонуйте варіанти їх вирішення.

Завдання 4. Проаналізувати ресурси (Opencorporates, Europages, Open Ownership, European Business Register), яка мета їх використання у міжнародному бізнесі?

Завдання 5. Дати відповідь на питання кейсу. За матеріалами М. Гріффін, Р. Пастей «Міжнародний бізнес». Компанія «AFLAC» була не відома американським споживачам, хоча ринок страхових послуг в США є досить розвинутим. З метою вирішення цієї проблеми компанія вирішила змінити фірмову емблему – встановити качку як основу цієї емблеми та героя рекламних заходів. Витрачені на рекламу кошти почали давати прибутки лише через рік. Компанія уклала контракт на оформлення страхового полісу з великою ТНК, а через півроку почала продавати супровідні товари – дитячі іграшки у формі качки з назвою компанії через Інтернет сайт. Проте незважаючи на всі зусилля компанії з просування своїх страхових полісів з використанням фірмової емблеми, компанії «AFLAC» до сих пір не вдалося зайняти лідируючі позиції на американському ринку. Водночас у Японії понад 25 % населення щорічно купують страхові поліси компанії. Понад 75 % своїх ділових операцій компанія «AFLAC» здійснює саме в цій країні. Активи компанії в Японії складають близько

30 млрд. дол. США.

Таким чином, компанія «AFLAC» є винятком серед американських ТНК: основний ринок збуту компанії знаходиться в Японії, а не в Сполучених Штатах. Компанія «AFLAC» спеціалізується на продажу додаткових страхових полісів - полісів, які передбачають виплату страховки в разі виникнення таких специфічних проблем, як захворювання на злоякісну пухлину, інвалідність або нещасні випадки. Щороку обсяг операцій на японському ринку дозволяв компанії подвоювати свої фінансові показники. Основою конкурентоспроможності компанії є її мережа розподілу. Продажами страхових полісів компанії займається численна армія торгових партнерів, що мають відповідні ліцензії, - близько 52 тис., а також 9 тис. незалежних страхових агентств. 95 % компаній, зареєстрованих на Токійській фондовій біржі, пропонують своїм працівникам таку послугу, як оформлення страхових полісів компанії «AFLAC» за допомогою вирахування страхових внесків з фонду заробітної плати.

Компанія «AFLAC» докладє всіх зусиль до того, щоб надавати своїм клієнтам високоякісні послуги. Компанія адаптувала свої методи роботи до потреб місцевого ринку. Наприклад, вона перейняла такі місцеві методи, як довічний строк наймання працівників, оплата праці в залежності від стажу роботи і політика просування по кар'єрним сходинкам, методи, які були панівними протягом тривалого часу. В останні роки багато японських компаній перейшли до системи оплати праці, заснованої на кваліфікації працівника і ступеня складності завдань, поставлених перед ним. Аналогічним чином зробило і керівництво компанії «AFLAC». Також компанія привнесла деякі американські риси в практику своїх операцій на японському ринку. Майже половині японців, які працюють в компанії, була надана можливість придбати акції компанії, що ще більше стимулює їх піклуватися про її майбутнє. «AFLAC» фінансувала відкриття будинку для батьків в Токіо, де можуть зупинятися сім'ї тих дітей, яких направляють в Токіо для лікування онкологічних та інших смертельних захворювань. Крім того, компанія фінансує виплату стипендій студентам японських коледжів, батьки яких померли від раку.

В даний час компанія «AFLAC» контролює 85 % ринку додаткових страхових полісів страхування здоров'я в Японії. Доходи, які компанія отримує на японському ринку, становлять в середньому 7 млрд. дол. США. З огляду на старіння японського ринку (страхові поліси компанії більше схильні купувати літні японці), а також високий рівень прибутку від продажу додаткових страхових полісів, керівництво «AFLAC» впевнене в тому, що прибутковість японських операцій компанії буде зростати і далі. Безумовно, «AFLAC» стикається у своїй діяльності з необхідністю вирішення безлічі складних завдань. Протягом багатьох років компанія отримувала вигоду з нормативних актів уряду Японії, що обмежують діяльність сектора фінансових послуг країни; ці нормативні акти стримували конкуренцію на місцевому ринку і перешкоджали зниженню цін. Для того щоб подолати економічну кризу, уряд послабив державне регулювання фінансового сектора (цей процес отримав назву «великий шок»).

Міністерство фінансів видало ще деяким компаніям дозвіл на початок діяльності в сфері продажу додаткових страхових полісів, в тому числі компаніям «Tokio Marine & Fire» і «Nippon Life». З метою зміцнення своїх позицій компанія «AFLAC» уклала стратегічний союз з компанією «Daiichi Mutual», другою найбільшою страховою компанією Японії. За перші п'ять років цього союзу компанія «Daiichi Mutual» продала понад 350 тис. страхових полісів «AFLAC». Питання до кейсу: 1. Бренд компанії краще розвинутий у Японії, ніж у США. Чи варто компанії використовувати таку ж рекламну кампанію в США, що і в Японії? 2. Як, на Вашу думку, компанії потрібно розробляти емблему? Чи потрібно враховувати при міжнародному бізнесі специфіку емблеми у різних країнах? 3. Наскільки важливо для компанії «AFLAC» адаптувати свої методи ведення бізнесу до японських методів? Чи слід компанії діяти швидше як японська, ніж американська компанія в процесі бізнесу в Японії?

1.4. Самостійна робота студентів

Самостійна робота студента є однією з основних складових оволодіння навчальним матеріалом і виконується в позааудиторний час, передбачений тематичним планом навчальної дисципліни.

Під час вивчення навчальної дисципліни студенти повинні навчитися самостійно мислити, поглиблювати засвоєні теоретичні знання, опанувати практичні навички прийняття управлінських рішень. Відповіді на питання повинні бути стисло законспектовані (у друкованому вигляді) з обов'язковими посилання на використані джерела.

Тема 1. Суть та основи стратегічного планування

1. Охарактеризуйте основні типи стратегічного планування, заповнивши таблицю.

Таблиця 1

Основні типи стратегічного планування

Типи планування	Орієнтаці в часі		
	Минуле	Сьогодні я	Майбутнє
Реактивне планування			
Інактивне планування			
Преактивне планування			
Інтерактивне планування			

Тема 2. Методологія стратегічного планування

1. Розкрити зміст компонент місії туристичного підприємства. Результати подайте у вигляді таблиці.

Таблиця 2

Компоненти	Зміст
Продукти або послуги	
Критерії цільових споживачів	
Цільові ринки	
Технологія	
Пріоритет виживання, зростання та прибутковості	
Філософія	
Конкурентні переваги	
Публічний імідж	
Ставлення до працівників, зайнятих у компанії	

Тема 3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища туристичного підприємства

1. Охарактеризуйте загальні стратегії М. Портера, К. Омае. Результати подайте у вигляді таблиці.

Таблиця 3

Тип стратегії	Характеристика стратегії

1. Проаналізуйте особливості застосування PEST-аналізу, PESTEL-аналізу, PESTLIED-аналізу.

2. Проаналізуйте стратегічні зв'язки із SWOT-аналізом.

Тема 4. Прогнозування розвитку туристичного підприємства

1. Охарактеризуйте зміст етапів і робіт під час проведення експертних оцінок. Результати подайте у вигляді таблиці.

Таблиця 4

Етап	Роботи
1. Підготовчий	
2. Робота робочої групи	
3. Робота експертної групи	
4. Заключний	

Тема 5. Формування та реалізація стратегічних планів туристичного підприємства

1. Поняття про стратегічний аналіз і його методи.
2. Портфельна стратегія і портфельний аналіз.
3. Ефект синергізму і його використання в портфельному аналізі.

Тема 6. Інструментарій стратегічного планування інноваційно-активних туристичних підприємств

1. Охарактеризуйте зміст факторів сили туристичного підприємства у конкурентній боротьбі.

Таблиця 5

Фактори сили відповідно до типу стратегічної поведінки	Складові факторів
1. Віолентна: висока продуктивність	
2. Патієнтна: простосованість до заняття власної ринкової ніші	
3. Експлерентна: випередження у нововведеннях	
4. Комутантна: гнучкість	

Тема 7: Практичне застосування інструментів стратегічного планування

1. Розкрити зміст визначення типу стратегічної поведінки туристичного підприємства. Результати подайте у вигляді таблиці.

Таблиця 6

Параметр	Типи конкурентної поведінки	
	Віолентна	Патієнтна
1. Рівень конкуренції	2	3
2. Новизна галузі		
3. Розмір підприємства		
4. Стійкість підприємства		
5. Фактори сили у конкурентній боротьбі, переваги		
6. Динаміка розвитку		
7. Витрати на НДДКР		
8. Витрати сфери послуг		
9. Які потреби обслуговує		
10. Профіль послуг		
11. Асортимент		
12. Якість послуги		
13. Споживацька цінність		
14. Тип НДДКР		

15. Збутова мережа		
16. Реклама		

Тема 8: Прогнозування і планування туризму на державному та регіональному рівнях

1. Переваги і недоліки джерел інформаційного забезпечення механізму державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні відобразити у вигляді таблиці.

Таблиця 7

Вид інформації	Джерела	Переваги	Недоліки
Інформація про туристично-рекреаційний потенціал регіону			
Рекламно-довідкова інформація про туристичні продукти (види, ціни, особливості)			
Рекламно-довідкова (систематизована) інформація про туристичні продукти різних зацікавлених суб'єктів туристичної діяльності			
Рекламно-довідкова інформація про туристично-рекреаційний потенціал території місцевих органів влади			
Статистичні дані про суб'єктів туристичної діяльності та туристичні потоки. Аналітична інформація про туризм у регіоні			

Тема 9: Стратегічне планування міжнародного туристичного бізнесу

1. Заповнити таблицю переваги та недоліки стратегій стандартизації та адаптації

Таблиця 7

Назва стратегії	Адаптація	Стандартизація
Приклад компаній		
Сутність стратегії		
Переваги		
Недоліки		

1.5. Індивідуальні завдання

1.5.1. Умови виконання завдань

Індивідуальні завдання передбачаються у формі реферату або у формі індивідуальних науково-дослідних завдань (ІНДЗ).

Завдання у формі ІНДЗ обирається студентом добровільно на початку семестру. Виконання індивідуального завдання у формі ІНДЗ передбачає:

- підбір та опрацювання літератури за темою;
- складання плану і виконання роботи (вступ, *перше питання* - розкриття теоретичних аспектів проблеми, виклад основних ідей та пропозицій авторів; *друге питання* – аналіз фактичних та статистичних даних; висновки; список використаної літератури та інформаційних джерел);
- презентація ІНДЗ на практичних заняттях (виступ до 5 хвилин).

Завдання у формі реферату обирається студентом добровільно або закріплюється за студентом викладачем протягом семестру і виконується за ustalеними вимогами.

1.5.2. Темі завдань

Тематика рефератів

1. Складання місії підприємства.
2. Приклади місій деяких великих компаній.

3. Генерування ділових ідей. Методи відбору бізнес-ідей.
4. Обґрунтування бізнес-ідей.
5. Метод «мозкового штурму».
6. Метод «шести капелюхів».
7. Матриця просіювання бізнес ідей.
8. Вірусний маркетинг.
9. Використання Big Data.
10. Контент-маркетинг для B2B.
11. Інформаційний серфінг (Newsjacking).
12. Реферальний маркетинг.
13. Призначений для користувача контент-маркетинг.
14. Бізнес-модель КАНВАС.
15. Організаційне забезпечення бізнесу.
16. Розробка фінансового плану бізнесу.
17. Ідентифікація та мінімізація ризиків новоствореного бізнесу.
18. Основні особливості комерційної діяльності в Internet.
19. Інтернет-ресурси для створення Web-додатків.
20. Принципи роботи мережі Інтернет.
21. Інформаційно-комунікаційні технології як інтеграційний інструментарій розвитку нової економіки та їх вплив на бізнес-процеси.
22. Методи пошуку професійно-важливої інформації та способи реєстрації інтернет-представництв економічних агентів.
23. Технологія розробки інтернет-представництв економічних агентів.

1.5.3. Методичні рекомендації до виконання індивідуальних завдань

Метою виконання рефератів і творчих наукових завдань є закріплення і систематизація студентами отриманих знань у процесі участі в аудиторних заняттях і самостійної роботи.

Для виконання рефератів і творчих наукових завдань студенти повинні використовувати законодавчі та підзаконні акти, інструктивно-методичні матеріали, науково-монографічну літературу, статистичні дані, аналітичну інформацію органів управління, а також практику та специфіку діяльності установ.

Індивідуальне навчально-дослідне завдання студентів денної форми навчання виконується у межах годин, відведених для самостійної роботи студента. Тема ІНДЗ у формі творчої роботи обирається студентом добровільно і закріплюється за студентом викладачем на початку семестру. Тема ІНДЗ у формі реферату обирається студентом добровільно або закріплюється за студентом викладачем протягом семестру.

Роботи виконуються комп'ютерним способом з одностороннім розміщенням тексту на папері формату А4 (210 мм x 297 мм) з дотриманням прийнятих у діловодстві стандартних берегів : лівого – 30 мм, верхнього та нижнього – 20 мм, правого – не менше 10 мм.

Обсяг роботи має забезпечувати належне висвітлення теми і не повинен перевищувати: реферату – 5–7, творчої наукової роботи – 14–16 сторінок друкованого тексту шрифтом Times New Roman кеглем 14 з півторачним міжрядковим інтервалом.

Робота починається з титульного аркуша. Нумерація аркушів роботи починається з титульного аркуша. Номер на титульному аркуші не проставляється. В тексті реферату вступ, розділи та висновки структурно не виділяються. Після тексту реферату подається список використаних джерел, нижче якого рукописним способом зазначаються дата виконання реферату і особистий підпис студента.

1.6. Підсумковий контроль

1.6.1. Питання для підсумкового контролю

1. Поняття стратегічного планування. Стратегічне планування як наука та функція управління.
2. Типи стратегічного планування і їх особливості.
3. Визначення місії підприємств туристичної галуззі.
4. Цілі як орієнтри стратегічного планування
5. Визначення груп впливу для стейкхолдерів
6. Системний підхід у стратегічному плануванні.
7. Принципи методології стратегічного планування.
8. Система показників стратегічного планування.
9. Методи стратегічного планування.
10. Цілі й завдання аналізу зовнішнього середовища.
11. Характеристика макрооточення.
12. Характеристика безпосереднього оточення.
13. Аналіз і оцінка внутрішнього середовища туристичного підприємства.
14. Визначення критичних точок організаційного середовища.
15. Прогнозування розвитку туристичного підприємства.
16. Методи прогнозування.
17. Типологія прогнозів.
18. Інструментарій прогнозування.
19. Методи експертних оцінок.
20. Статистичні методи прогнозування.
21. Процедура стратегічного програмування.
22. Стратегічний аналіз в організації.
23. Проектування стратегічних планів.
24. Організація реалізації стратегічних планів.
25. Організація обліку виконання стратегічних планів.
26. Методичний підхід до взаємоузгодження складових ринкової, виробничої та інноваційної діяльності туристичного підприємства.
27. Управління організаційним забезпеченням портфеля інноваційних проектів на основі прогнозування тривалості життєвого циклу стратегічних бізнес-одиниць.
28. Формування стратегічного бачення та аналіз конкурентоспроможності.
29. Практичні аспекти застосування методичного апарату узгодження стадії життєвого циклу.
30. Стратегічне планування інноваційної діяльності на основі аналізу продуктового портфеля туристичного підприємства.
31. Туристичний ринок як об'єкт державного регулювання, прогнозування і стратегічного планування.
32. Організація прогнозно-планової роботи на державному і регіональному рівнях.
33. Формування експортної стратегії.
34. Розробка експортного плану.
35. Розвиток організаційної структури підприємства при експорті.
36. Система показників стратегічного контролю експортно-імпоротної діяльності.

1.6.2. Приклад залікового білету

1. Розвиток та зміни в публічній організації.
2. Розподіл повноважень між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування.
3. Облік та контроль в системі стратегічного управління.

2. Схема нарахування балів

2.1. Нарахування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:



2.2. Обсяг балів, здобутих студентом під час лекцій з навчальної дисципліни, обчислюється у пропорційному співвідношенні кількості відвіданих лекцій і кількості лекцій, передбачених навчальним планом, і визначається згідно з додатками 1 і 2 до Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова.

З цієї навчальної дисципліни передбачено проведення 9 лекційних занять за денною формою навчання.

Отже, студент може набрати під час лекцій таку кількість балів:

№ з/п	Форма навчання	Кількість лекцій за планом	Кількість відвіданих лекцій								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Денна	9	1,0	2,0	3,0	4,0	6,0	7,0	8,0	9,0	10,0

2.3. З цієї навчальної дисципліни передбачено проведення 9 семінарських занять за денною формою навчання.

За результатами семінарського (практичного, лабораторного) заняття кожному студенту до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Критерії поточного оцінювання знань студентів наведені у п. 4.3.8. Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права (затвердженого 29 травня 2017 року, протокол № 14).

2.4. Перерозподіл кількості балів в межах максимально можливої кількості балів за самостійну роботу студентів, наведено в наступній таблиці:

9 тем	Номер теми									Усього балів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Максимальна кількість балів за самостійну роботу	2	2	2	2	2	2	3	3	2	20

3. Рекомендовані джерела

3.1. Основні джерела

3.1.1. Нормативно-правові акти

1. Конституція України від 28 червня 1996 р. (із змінами, внесеними Законами України від 08.12.2004 № 2222-IV, від 01.02.2011 № 2952-VI, від 19.09.2013 № 586-VII, від 21.02.2014 № 742-VII, від 02.06.2016 № 1401-VIII, від 07.02.2019 № 2680-VIII, від 03.09.2019 № 27-IX) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.

2. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09 квітня 1999 р. // [Електронний ресурс] – Режим доступу: / <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/586-14>.

3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.

4. Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України № 224 від 29.07.2002 р. – [Електронний ресурс] Режим доступу: www.rada.gov.ua.

5. Порядок розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку: Постанова КМУ № 1186 від 16.11.2011 р. – [Електронний ресурс] Режим доступу: www.kmu.gov.ua.

6. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23 берез. 2000 року № 1602 // Офіційний Вісник України, 2000. – № 16. – С. 21.

7. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31 берез. 2016 р. № 79 [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2016/05/Nakaz-Minregionu.-79_31.03.16.pdf.

3.1.2. Основні джерела

8. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку : прак. посіб. / [Берданова О., Вакуленко В.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 88 с.

9. Моделювання соціально-економічного розвитку мезосистем в умовах децентралізації: монографія / [Н. В. Сментина, А. І. Ковальов, А. З. Підгорний, В. А. Карпов, Т. С. Корольова, Т. В. Павлова, К. В. Вітковська]; за заг. ред. Н. В. Сментини. – Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2019. – 272 с.

10. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. / Н. В. Сментина, А. А. Фіалковська. – Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2019. – 244 с.

11. Державна політика : підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. Ковбасюк, К. Ващенко, Ю. Сурмін [та ін.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с.

12. Латинін М. Стратегічне планування : навч. посіб. / М. Латинін, Т. Лозинська, І. Дунаєв ; за заг. ред. О. Амосова. – 2-ге вид., перероб. та доп. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2013. – 248 с.

3.1.3. Допоміжні джерела

13. Мальська М. П. Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія і практика: навчальний посібник / М. П. Мальська, О. Ю. Бордун. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 248 с.
14. Михалюк Н. І. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. / Н. І. Михалюк. – К. : Ліра-К, 2015. – 620 с.
15. Планування діяльності підприємства: навч. посібник / за ред. О. М. Свінцицька. – К. : Кондор, 2009. – 264 с.
16. Прогнозування розвитку територій. Бюджетне прогнозування : навч. посіб. з компакт-диском / В. В. Мамонова, С. Ю. Лукін, Ю. Б. Молодожен [та ін.] ; за заг. наук. ред. М. М. Білинської. – К. : К.І.С., 2014. – 200 с.
17. Стратегічне планування: навчальний посібник / О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. – Львів: ЗУКЦ, 2008. – 138 с.
18. Череп А. В. Стратегічне планування і управління: навч. посібник / А. В. Череп, А. В. Сучков. – Київ : Кондор, 2011. – 334 с.
19. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства / Л. А. Швайка. – К. : Ліра-К, 2014. – 268 с.

4. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. Офіційний сайт Президента України [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <https://www.president.gov.ua>.
2. Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу - <http://www.rada.gov.ua>.
3. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <https://www.kmu.gov.ua>.
4. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс] / Режим доступу: www.minfin.gov.ua.
5. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу -<http://www.nbuv.gov.ua>.