

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

КАФЕДРА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

**Методичні рекомендації для підготовки студентів до
практичних та семінарських занять**

з навчальної дисципліни

Конкурентоспроможність закладів індустрії гостинності

підготовки бакалаврів

(рівень вищої освіти)

галузь знань 24 Сфера обслуговування

(шифр і назва напрямку)

спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва спеціальності)

Укладач: *Гузар Уляна Євгенівна*

к.е.н., доцент,

доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу

Львів-2019

Методичні рекомендації для підготовки студентів до практичних та семінарських занять з навчальної дисципліни «Конкурентоспроможність закладів індустрії гостинності» для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа». 26 с.

Розробник: доцент, к.е.н. Гузар У.Є.

Затверджено на засіданні кафедри готельно-ресторанного бізнесу

Протокол від “02” вересня 2019 року № 1

Завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу

(підпис)

(_Голод А.П.)

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. Аналіз та оцінка конкурентоспроможності закладів індустрії гостинності

Тема 1. Категорійний апарат конкурентоспроможності закладів індустрії гостинності

Зміст, структура, мета дисципліни. Поняття конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного бізнесу. Ієрархічна структура конкурентоспроможності.

Семінарське заняття №1.

Питання для обговорення:

1. Категорійний апарат дисципліни «Конкурентоспроможність закладів індустрії гостинності».
2. Сучасні особливості формування конкурентоспроможності закладів ГРБ у світі.

Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.

Тестовий або усний контроль знань.

Тема 2. Аналіз конкурентоспроможності закладів індустрії гостинності

Чинники впливу на конкурентоспроможність закладів готельно-ресторанного господарства. Аналіз чинників формування конкурентних переваг у готельному господарстві регіонів України.

Семінарське заняття № 2

Питання для обговорення:

1. Характеристика чинників впливу на конкурентоспроможність закладів ресторанного бізнесу.
2. Характеристика чинників впливу на конкурентоспроможність закладів готельного бізнесу.
3. Сучасні чинники формування конкурентних переваг у закладах індустрії гостинності на прикладі розвинених країн світу.

Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.

Тестовий або усний контроль знань.

Тема 3. Оцінка ефективності та конкурентоспроможності функціонування закладів індустрії гостинності

Показники ефективності діяльності закладів індустрії гостинності. Інтегральна оцінка ефективності та конкурентоспроможності функціонування готельно-ресторанного господарства регіонів України.

Питання для обговорення:

1. Класифікація показників ефективності діяльності закладів індустрії гостинності.
2. Визначення інтегральної оцінки ефективності та конкурентоспроможності функціонування готельно-ресторанного господарства.

Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.

Тестовий або усний контроль знань.

Практичне заняття № 1

Оцінювання конкурентоспроможності харчових продуктів

Хід практичної роботи

Методичні та візуальні матеріали для пари: вихідні дані для експертів (2-3 групи); таблиця 1 для оцінювання конкурентоспроможності харчових продуктів; графічне зображення інтегрального показника конкурентоспроможності харчових продуктів (рис.1.).

Таблиця 1

Оцінка конкурентоспроможності харчових продуктів

Показники	Вага показника	Продукція-еталон		Конкурент 1		Конкурент 2	
		Коефіцієнт	Розрахунок	Коефіцієнт	Розрахунок	Коефіцієнт	Розрахунок
Нормативні	1	$I_{n_1} =$		$I_{n_2} =$		$I_{n_3} =$	
Міжнародні вимоги							
Державні вимоги							
Регіональні вимоги							
Вимоги споживачів							
Якісні	1	$I_{q_1} =$		$I_{q_2} =$		$I_{q_3} =$	
Якісні характеристики продукту							
Умови обслуговування							
Якість обслуговування							
Економічні	1	$I_{e_1} =$		$I_{e_2} =$		$I_{e_3} =$	
Ціна продукту							

Витрати щодо обслуговування							
Додаткові	<i>I</i>	$Id_1 =$	$Id_2 =$	$Id_3 =$			
Система знижок							
Додаткове обслуговування							
Інтегральний показник конкурентоспроможності		$K_1 =$	$K_2 =$	$K_3 =$			

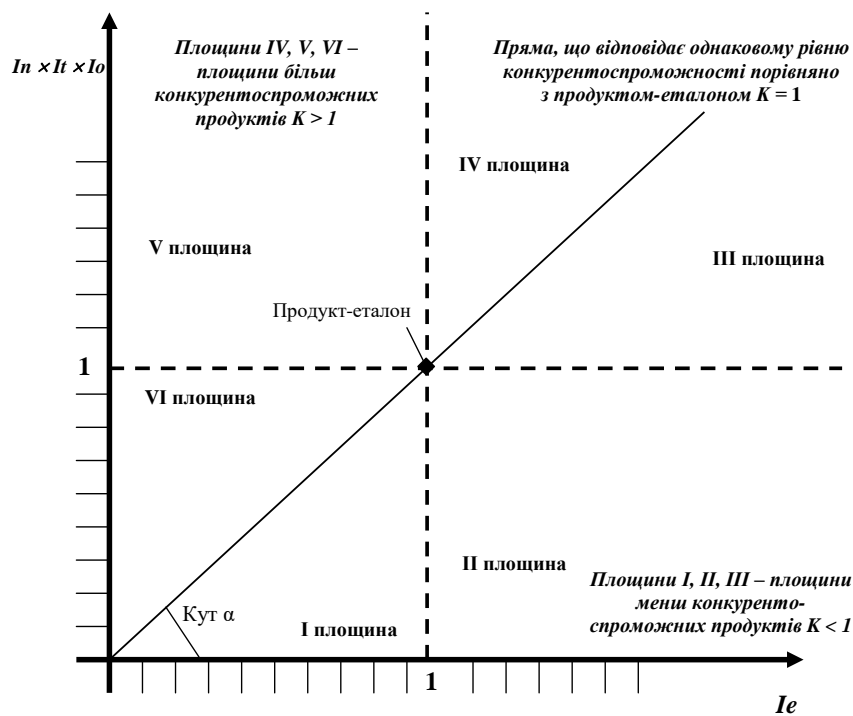


Рис. 1. Графічне зображення інтегрального показника конкурентоспроможності харчових продуктів

Тема 4. Аналіз факторів функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу регіонів України

Зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність закладів індустрії гостинності. Внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність закладів індустрії гостинності.

Питання для обговорення:

1. Характеристика зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність закладів індустрії гостинності.
2. Характеристика внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність закладів індустрії гостинності.

Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.

Тестовий або усний контроль знань.

Практичне заняття № 2 (4 год.)

Завдання №1

Функціонування будь-якої організації сьогодні є неможливим без впливу зовнішнього середовища, яке умовно поділяють на загальне і робоче (непрямого впливу і прямого впливу). До чинників зовнішнього середовища, які тим чи іншим чином впливають на діяльність організацій, належать: рівень розвитку науково-технічного прогресу, постачальники, політичні та громадські організації, споживачі, міжнародні події, культурні особливості, організації-сусіди, рівень розвитку економіки в країні, державні органи влади, конкуренти, кредитори, законодавчі акти, політична ситуація в країні, соціальні проблеми в країні, органи контролю та регулювання, особливості міжнародних відносин країни, розвиток економічної інфраструктури та ін.

Завдання:

Згрупуйте перелічені чинники у дві колонки. До першої віднесіть чинники загального зовнішнього середовища (або середовища непрямого впливу), а до другої – чинники робочого зовнішнього середовища (або середовища прямої дії).

Ситуаційна вправа

Робота в групах. Студенти спільно із викладачем визначають підприємство ГРБ, на основі якого будуть здійснювати аналіз факторів середовища. Одна група аналізує фактори зовнішнього середовища. Друга – внутрішнє середовище.

На основі отриманих даних спільно здійснюють оцінку та характер впливу факторів

1. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища підприємства (середовища непрямого впливу)

Група факторів	Фактор	Прояв фактору (зміна фактора, стан)	Характер впливу фактора*	Оцінка ступеня впливу факторів у балах**
1. Економічні				

2. Політичні				
3. Правові				
4. Демографічні				
5. Науково-технічно-нововведення				
6. Природні				
7. Соціокультурні				

* Оцінка спрямованості впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:
+1 бал — позитивний вплив; -1 бал — негативний вплив.

** Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали — сильний вплив; 2 бали — помірні впливи; 1 бал — слабкі впливи; 0 балів — відсутність впливу.

Загрози та можливості зовнішнього середовища непрямої дії I можливі «відповіді» підприємства

Фактор середовища	Вплив фактора («+» — можливості «-» — загрози)	Можлива реакція підприємства

Висновок:

2. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу

Група факторів	фактори	прояв (стан фактора)	характер впливу фактора (+; -)	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, в балах
Споживачі				
постачальники				
конкуренти				
товари-замінники				
Фірма, з інших галузей				

** Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали — сильний вплив;

2 бали — помірні впливи;

1 бал — слабкі впливи;

0 балів — відсутність впливу.

Загрози та можливості зовнішнього середовища прямого і можливі «відповіді» підприємства

Фактор середовища	Вплив фактора («+» — можливості «-» — загрози)	Можлива реакція підприємства

Тема 5. Вплив стратегічного аналізу на формування конкурентоспроможності закладів індустрії гостинності

Стратегічний аналіз: поняття, різновиди, значення. SWOT-аналіз як основа формування конкурентоспроможності закладів індустрії гостинності.

Питання для обговорення:

1. Поняття та різновиди стратегічного аналізу.
2. Характеристика SWOT-аналізу.
3. Досвід здійснення SWOT-аналізу на підприємствах ГРБ в Україні та за кордоном.

Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.

Тестовий або усний контроль знань.

Практична робота № 3 (4 год.)

Завдання 1

На основі характеристики факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ГРБ (практична робота № 2) визначити можливості

та загрози, сильні та слабкі сторони підприємства та здійснити SWOT-аналіз діяльності фірми. Скласти та заповнити матрицю SWOT-аналізу:

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) 1. 2. і т. ін. Рішення: використовувати?	Загрози 1. 2. і т. ін. Рішення: пом'якшити?
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. і т. ін. Рішення: підтримувати? розвивати?	Поле СіМ Рішення: використовувати? яким чином? (перелік заходів)	Поле СіЗ Рішення: «тримати удар»? чи є «сили»? (перелік заходів)
	Слабкі сторони 1. 2. і т. ін. Рішення: ліквідувати? що саме? в якому порядку?	Поле СлМ Рішення: аналізувати «до ступність» можливостей, що їх надає середовище (перелік заходів)	Поле СлЗ Рішення: ліквідувати (недоліки або об'єкт) в цілому з визначенням термінів (перелік заходів)

Завдання 2

На основі отриманих результатів здійснити кількісний SWOT-аналіз підприємства ГРБ.

Тема 6. Стратегії конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Загальноконкурентні стратегії Портера. Базові корпоративні стратегії. Стратегія блакитного та червоного океанів.

Питання для обговорення:

1. Характеристика стратегії лідирування за рахунок зниження витрат.
2. Стратегія фокусування.
3. Стратегія Голубого океану. Приклади світових брендів.

Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.

Тестовий або усний контроль знань.

Практична робота № 4

Хід роботи:

1. Студенти поділяються на три підгрупи, кожна з яких аналізує підприємство відповідно до ситуаційних завдань.
2. Аналіз ситуацій відбувається у вигляді презентації до 15 хв. кожна.
3. У презентації потрібно відобразити: місію, цілі, конкурентні переваги, стратегію підприємства.

Ситуація 1

Компанія «Нестле» нараховує 421 підприємство, які знаходяться у багатьох країнах світу і забезпечують обсяг продажу на суму більше 32 млрд. дол. США. На долю Європи, Північної Америки та інших країн доводиться 46, 27 і 27% відповідно. При такому географічному розміщенні операцій «Нестле» керується чіткою політикою розвитку компанії і визначення ролей керівників штаб-квартири і філіалів.

Наприклад, на початок 90-х років «Нестле» зменшило свою залежність від імпорту шоколаду, змінивши асортимент і від країн "третього світу" перевівши частину своїх філіалів у Північну Америку. Для збереження контролю над компанією персонал штаб-квартири приймає рішення по всіх надбаннях, а також науковим дослідженням в центрах, що знаходяться на території Швейцарії. Виконання цих функцій забезпечується притоком готівки з кожного географічного регіону на адресу головної компанії. По суті справи, «Нестле» намагається перемістити у Швейцарію майже всю готівку, а вже тут спеціалісти вирішують, в якій валюті її зберігати і в які країни направляти.

Штаб-квартира займається також вивченням стану товарних ринків і керує обсягами і цінами закупівель товарів у зв'язку з сильною залежністю від впровадження на ринок нових видів продукції, які нерідко стають прибутковими тільки через декілька років, компанія повинна добиватися збереження прибутковості за рахунок добре освоєних видів продукції, достатніх для мобілізації необхідних засобів. Якщо протягом розумного періоду нова продукція не стає прибутковою, або якщо завершується цикл рентабельності продукції, чи виявиться, що збутовий потенціал низький, керівництво приймає рішення про припинення фінансування.

Дослідження по нових видах продукції централізовані, а маркетингова політика має тенденцію до децентралізації і делегована регіональним керівникам. Так, якщо продукція поступає на ринок, то керуючі на місцях мають право пристосовувати її до місцевого ринку до того часу, поки керівництво компанії не вирішить, що ці зміни є надмірними і загрозливими. Один з найбільш ходових продуктів «Нестле» - розчинна кава марки «Нескафе» - має склад і колір, індивідуальний для кожної країни.

Прийнята в «Нестле» політика розширення базується, головним чином, на системі придбання інших фірм. Така політика базується на твердженні, що доцільніше укорінюватися на висококонкурентний ринок шляхом купівлі вже

функціонуючих на ньому фірм та інвестування в них необхідних коштів, ніж створювати нові підрозділи. Наприклад, після придбання фірми «Штоуфер Фуде» «Нестле» вперше стала власником готелів, а купівля англійської фірми «Роунтрі» дала можливість «Нестле» виробляти і реалізовувати батончики «Кіт Кет» та інші цукерки. Масштаби діяльності «Нестле» в США дозволили їй створити розгалужену сітку супермаркетів, через які проходить майже увесь збут її продукції на американському ринку.

Завдання:

1. Визначте місію і напрямки реалізації цілей компанії «Нестле».
2. В чому ви бачите конкурентні переваги компанії?
3. Які стратегії використовує у своїй діяльності «Нестле»?

Ситуація 2

Сучасна фірма "Пивовар" — спадкоємець пивоварні, заснованої у 1715 р. Через півтора століття вона стала найбільшим заводом Галичини. До 60-х років нинішнього століття "Пивовар" вважали найбільшим виробником хмільного ячмінного напою в Україні. Впродовж 50 - 70-х років цей завод був єдиним у колишньому Союзі виробником пастеризованого пива.

Результати перших взаємин із зарубіжним інвестором кілька років тому "Пивовар" використав своєрідно. Намагаючись поріднитися з "Кока-Колою", пивоварня віддала зарубіжному партнеру під будівництво спільного заводу свою ділянку в місті з недобудованим цехом безалкогольних напоїв. Але коли на місці довгобуду виріс новий корпус, український співзасновник розлучився з іноземним напарником. Керівництво "Пивовара" пояснило тоді несподіваний вчинок пивзаводу небажанням підприємства розпорошуватися на дотичні проекти та прагненням вкласти отримані від продажу своїх акцій кошти у модернізацію виробництва.

Восени 1997 р. на "Пивоварі" було закінчено перший етап технічного переозброєння. Тут запустили лінію німецької фірми "Деестіл" з розливу пінистого напою у 50-літрові бочки з нержавіючої сталі. За годину обладнання "розфасовувало" 100 бочок пива. Для його роздрібного розливу та поліпшення смакових якостей: броварня придбала у Чехії та Німеччині 60 спеціальних апаратів. Перший етап осучаснення коштував "Пивовару" близько мільйона доларів. Наступної весни на заводі планували завершити модернізацію. Однак вплив зовнішніх чинників, зокрема високі податки, економічний хаос, низька купівельна спроможність населення скорочували випуск пива, перешкоджаючи поверненню витрачених на реконструкцію коштів. Окрім цього, продукцію "Пивовара" почали тіснити на прилавку потужні конкуренти, які з меншими витратами варили якісніший напій. Якщо у рекордному 1987 році "Пивовар" виробив 7 млн. декалітрів пива, то досягнення останніх місяців цієї броварні — 300 тис. декалітрів.

Таке становище позначилося на ціні акцій: пересічні власники позбувалися своїх часток у майні "Пивовара" за 7 — 14 грн. Тоді як номінальна ціна акції становила 50 грн, а ринкова — 100 грн. Цим скористалася скандинавська

компанія ВТН, придбавши контрольний пакет акцій (50,3 %) українського підприємства, і почала вкладати кошти у виробництво. До наступного літа ВТН планує інвестувати у "Пивовар" 7 млн. доларів, а впродовж наступних двох років — 25 млн. доларів.

Компанія ВТН займає провідне місце в Європі серед виробників пива. Основну ставку вона робить на придбання уже відомий місцевих марок пива і "підтягує" їх до рівня світової якості. Пиво "Пивовара" скандинави пообіцяли поставити на "броварний п'єдестал" через півтора — два роки і налагодити випуск 10 млн. декалітрів напою щорічно.

Філософія ВТН у всіх країнах, де компанія є інвестором, схожа як дві краплі води. Вона не залучає до керівництва своїх людей, а спирається на місцеві кадри. Чотири рази на рік засідає наглядова рада, яка аналізує роботу підприємства та окреслює його перспективу.

Іноземці пообіцяли, що почнуть розливати "найкраще у світі галицьке пиво", щоправда, вже не "живе", як це традиційно робилося століттями, а пастеризоване.

Завдання до справи

1. Сформулюйте місію "Пивовара", виділивши образ і кредо.
2. Чи змінювалась місія галицької броварні протягом її 300-літньої історії?
3. Вкажіть найпривабливіші цілі фірми "Пивовар".
4. Охарактеризуйте сучасну стратегію бізнесу фірми "Пивовар"? Які її переваги та недоліки? Чим вона відрізняється від стратегії компанії ВТН?

Ситуація 3

Стратегія бізнесу компанії McDonald's

Стратегія компанії - це набір відповідей на питання "як". Ці питання у кожній компанії свої і залежать від становища і цілей компанії. У будь-якому виді бізнесу умови ринку дозволяють навіть близьким конкурентам уникнути стратегій-близнюків: одні вибирають шлях зниження витрат, інші - диференціації товарів або послуг, треті - обслуговування ринкових ніш або задоволення вузькоспецифічних потреб покупців. Одні компанії конкурують локально або регіонально, інші - глобально. Існує безліч способів ведення бізнесу і позиціонування, тому опис стратегії повинен бути дуже докладним, відображати специфіку даної компанії.

Стратегія McDonald's

У 1999 році компанія McDonald's лідувала на світовому ринку громадського харчування за рахунок сильного бренду і загального обсягу продажів у 35 млрд. дол. З більш ніж 25 тис. ресторанів McDonald's близько 80% перебували у франчайзингу у приблизно 5000 власників у всьому світі. За останні 10 років обсяги продажів компанії збільшувалися щорічно в середньому на 8%, а коефіцієнт окупності її акцій склав 20%.

McDonald's розробила єдині стандарти приготування страв, технології обладнання, маркетингових стратегій, програм підготовки персоналу, організації обслуговування, методики вибору місця розташування закладів і системи постачань. Ці стандарти діють в усіх ресторанах компанії в будь-якій країні світу. У майбутньому корпорація бачить себе кращою в світі мережею ресторанів швидкого обслуговування і має намір перевершити конкурентів за якістю, рівнем обслуговування, санітарним станом і споживчою цінністю. Стратегічними пріоритетами компанії названі забезпечення стабільного зростання, бездоганне обслуговування клієнтів, збереження статусу ефективного та якісного виробника, підвищення кваліфікації співробітників на всіх рівнях, організація обміну досвідом між підрозділами в різних країнах, постійне вдосконалення концепції швидкого харчування, заохочення розробки нових страв, інновації в обладнанні, маркетингу, організації обслуговування та технологіях.

Стратегія зростання

- Розширюватись на ще не охоплені ринки, відкриваючи щорічно 1750 ресторанів (в середньому по одному кожні 5 годин), частково власних, частково - на умовах франчайзингу, причому 90% цих нових ресторанів повинні відкритися за межами США.

- Зайняти лідируюче положення на закордонних ринках.

- Збільшувати відвідуваність ресторанів компанії, пропонуючи нові і недорогі фірмові страви, збільшуючи порції при збереженні колишньої ціни, організовуючи дитячі ігрові майданчики при ресторанах.

- Дослідити можливості глобальної інфраструктури постачальників компанії, їх досвід в управлінні комплексними закладами громадського харчування, виборі місць розташування ресторанів, маркетингової діяльності.

Стратегія франчайзингу

- Видавати ліцензію на франчайзинг тільки ініціативним, досвідченим підприємцям з хорошою репутацією; спеціально готувати їх до активного просування торгової марки McDonald's на місцях. (Договори про франчайзинг не укладаються з корпораціями, партнерами і пасивними інвесторами.)

Розташування ресторанів і стратегія будівництва

- Місце розташування ресторанів повинно бути зручним для клієнтів і вигідним для компанії. Проведені компанією дослідження показали, що 70% рішень про відвідування McDonald's приймається спонтанно, тому вирішено розміщувати ресторани в місцях, де ймовірність такого рішення максимальна. У США компанія, окрім традиційного розміщення ресторанів в передмістях і містах, відкриває заклади McDonald's в аеропортах, лікарнях, університетах, великих торгових центрах (Wal-Mart, Home Depot), на станціях техобслуговування. За кордоном США стратегія компанії така: спочатку відкривати ресторани в центрах міст, потім організувати обслуговування автомобілістів в закладах McDrive (коли клієнти можуть поїсти, не виходячи з машини) у віддалених від центру районах, потім освоювати інші райони.

- Знизити витрати на підготовчі та будівельні роботи за рахунок стандартизації та підвищення ефективності проектів, консолідованих

закупівель устаткування і будівельних матеріалів через глобальну систему поставок.

- Підвищувати привабливість ресторанів McDonald's як всередині, так і зовні, надавати послуги обслуговування в автомобілі, створювати дитячі майданчики, де це можливо.

Стратегія в асортименті продукції

- Пропонувати обмежений набір страв.
- Покращувати смакові якості пропонованих страв (особливо бутербродів).
- Випробувати нові категорії страв швидкого приготування (курча, мексиканський салат, піца, гострі бутерброди та ін), додати страви для любителів здорової їжі.

- Швидко вводити у виробництво нові потенційно популярні страви і настільки ж швидко знімати з виробництва страви, що не завоювали популярність, вчитися на своїх і чужих помилках і швидко переключатися на розробку нових ідей. (Це принципово новий елемент стратегії, що змінив багаторічну практику ретельного тестування страв перед включенням в меню у всій мережі McDonald's. Блюдо Chicken McNuggets, наприклад, тестувалося 7 років.).

Організація роботи ресторанів

- Суворо дотримуватись стандартів якості, санітарного стану приміщень та устаткування, організації обслуговування, роботи касирів.

- Продовжити впровадження програми "Зроблено для вас", що припускає установку більш досконалого обладнання, комп'ютеризацію та використання нових методів приготування страв, що дозволяють швидше і ефективніше виконувати замовлення клієнтів.

Продажі, маркетинг і збут

- Пропагувати імідж McDonald's як зразок якості, чистоти і високої споживчої цінності за допомогою активної рекламної кампанії в засобах масової інформації та спеціальних заходів; просування фінансується за рахунок прибутку ресторанів.

- Використовувати ляльку Рональд Макдональд для підвищення популярності торговельної марки серед дітей, а також приставки Mc в назвах страв, щоб позначити їх належність до McDonald's.

- Використовувати спеціальні заходи для залучення дітей.

Людські ресурси і навчання.

- Призначати однакові і недискримінаційні ставки заробітної плати в усіх регіонах; навчати персонал; заохочувати індивідуальні та колективні успіхи в роботі; створювати можливості кар'єрного росту; встановити гнучкий графік роботи для студентів.

- Наймати на роботу працьовитих і обов'язкових службовців, навчати їх якісному обслуговуванню, швидко підвищувати по службі перспективних працівників.

- Навчити правильному обслуговуванню клієнтів і організації швидкого харчування франчайзингові компанії, менеджерів ресторанів та їхніх помічників. (Викладачі відділень "Університету гамбургерів" в США, штат

Іллінойс, Німеччини, Англії, Австралії та Японії щорічно навчають 5000 студентів на 22 мовах.)

- Сприяти обміну передовим досвідом у глобальному масштабі, тобто домагатися того, щоб кращі методики обслуговування та нові ідеї з будь-якого ресторану McDonald's негайно впроваджувалися в ресторанах компанії у всіх країнах світу.

Соціальна відповідальність і участь в суспільному житті

- Активно брати участь у громадській діяльності регіону: підтримувати місцеві благодійні установи та соціальні проекти; сприяти створенню атмосфери добросусідства, брати участь в освітніх програмах.

- Фінансувати так звані Будинку Рональда Макдональда (безкоштовне житло для членів сімей хворих дітей, що приїжджають на лікування в спеціалізовані клініки з віддалених районів. Наприкінці 1995 року таких закладів було вже 168 в 12 країнах.)

- Підтримувати диверсифікацію зайнятості та добровільну громадську діяльність; підтримувати заклади, що знаходяться у франчайзингу у представників різних меншин (жінки та представники різних меншин склали більше 34% власників ліцензій та 70% кандидатів на отримання ліцензій.)

- Надавати підтримку освіти за рахунок призначення спеціальних стипендій, премій для викладачів та створення фонду безкоштовних навчальних посібників.

- Впроваджувати програми по захисту навколишнього середовища.

- Надавати споживачам інформацію про склад продуктів McDonald's.

Завдання до вправи

1. Опишіть стратегію компанії McDonald's.
2. До яких видів можна віднести стратегію компанії McDonald's, враховуючи різні класифікаційні ознаки?
3. Які переваги та недоліки обраної стратегії компанії McDonald's?

Тема 7. Інноваційні методи підвищення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного бізнесу в Україні

Інноваційні стратегії розвитку підприємств ГРБ. Перспективні напрямки розвитку підприємств ГРБ. Сучасні інноваційні технології в готельно-ресторанному обслуговуванні.

Питання для обговорення:

1. Характеристика інноваційних стратегій розвитку підприємств ГРБ.
2. Сучасні напрямки підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності в Україні.

3. Сучасні напрямки підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності у світі.

Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.

Тестовий або усний контроль знань.

Практична робота № 5

Злету й падіння компанії Starbucks

Starbucks – найбільша мережа кав'ярень у світі. Вважається, що для американців дітище Говарда Шульца є «місцем між роботою і домівкою». За останні декілька десятиліть Starbucks став одним з символів Америки, що не поступається за популярністю McDonald's. Крім того, компанія почала зарубіжну експансію. Із змінним успіхом. Десь мережа Starbucks стала популярна, як і в США, а десь не прижилася зовсім (наприклад, в Австрії відкрито всього декілька кав'ярень компанії, і розширення не планується). А почалася історія Starbucks в далекому 1971 року в Сієтлі.

Історія компанії

Компанія Starbucks була заснована трьома любителями кави: вчителем англійської мови Джері Болдуїном, вчителем історії Зевом Зігалом і письменником Гордоном Боукером. Вони склалися по \$1350, позичили ще \$5000 і в 1971 р. відкрили у Сієтлі (штат Вашингтон) невеликий магазин з продажу високоякісної кави в зернах і устаткування для її приготування. Це сталося тоді, коли споживання кави в Америці знижувалося вже впродовж десяти 125 років. Фактично в цьому були винні самі виробники кави: конкуруючи за ціновим принципом і прагнучи скоротити витрати, вони закупували все дешевші кавові зерна, тобто жертвували якістю напою задля збільшення обсягів продажу. Засновники Starbucks вирішили ризикнути та спробувати нову концепцію – концепцію крамниці, де б продавалися тільки найкращі імпортні сорти кави та обладнання для її приготування.

Сама назва «Starbucks» походить від прізвища одного з персонажів знаменитого роману Германа Мелвілла «Мобі Дік» (у російському виданні персонажа звали Старбек). Першим логотипом компанії стало зображення оголеної русалки або сирени. Він був виконаний в коричневому кольорі, а сирена використовувалася, щоб підкреслити той факт, що каву в Starbucks доставляють з далеких земель. Логотип був достатньо спірним через оголеність сирени. Пізніше її тіло закрили волоссям, а сам логотип трохи обрізали. Крім того, він змінив свій колір з коричневого на зелений (правда, у 2008 р. запустили тестування нового логотипу компанії коричневого кольору як такого, що більше пасує до основного продукту компанії – кави).

У 1981 р. компанія мала п'ять магазинів, невелику фабрику з обжарювання кави і торговий підрозділ, який постачав каву в зернах барам, кафе й ресторанам.

Як і в історії з McDonald's, своїм успіхом компанія Starbucks зобов'язана сторонній людині, що стала у результаті її власником. У 1982 р. в компанію прийшов підприємець Говард Шульц. Його найняли для того, щоб розвивати бізнес, оскільки засновники вже не справлялися з проблемами. При цьому вони не хотіли розширюватися, і в 1982 р. компанія Starbucks так і не вийшла за межі Сієтлу. По-справжньому ситуація змінилася після того, як Говард Шульц побував в Мілані. Там він побачив знамениті 126 італійські кав'ярні і захопився тамтешньою атмосферою. В Америці на той час нічого подібного не було. Подібною емоційної близькості людей я не зустрічав уже давно, – описав своє враження голова компанії. Він відразу зрозумів, що щось подібне потрібно запровадити в США: створити в кав'ярні Starbucks таку атмосферу, що поєднувала б італійську елегантність та американську неформальність. В його баченні Starbucks мав стати для відвідувачів «місцем власного задоволення» – затишним місцем зустрічі людей, проміжним пунктом між роботою та домішкою.

Проте ідея продавати готову каву в чашках не знайшла підтримки у засновників компанії. Вони були людьми з традиціями і вважали, що при такому підході їх магазин втратить свою суть, і відверне споживачів, оскільки справжня кава повинна бути приготована удома. Втім, Шульц був настільки упевнений в своєму задумі, що залишив Starbucks і заснував свою власну кав'ярню, яка відкрила свої двері в 1985 р. А вже через два роки Шульц викупив Starbucks у засновників за чотири мільйони доларів і перейменував компанію у Starbucks Corporation (до речі, зробити такий хід Шульцу порадив засновник Microsoft Біл Гейтс, який був одним з перших інвесторів Starbucks).

Отримавши свободу дій, Шульц того ж року відкрив перші кав'ярні Starbucks за межами Сієтлу. Кав'ярні були відкриті у Ванкувері й Чикаго. Вже через сім років компанія налічувала 165 кав'ярень по всій території США. А у 1996 р. відкрито першу кав'ярню Starbucks за межами США – в Токіо (Японія). Злі язика говорили, що японці, відомі своєю любов'ю до чаю, ніколи в житті не стануть купувати каву, до того ж у паперовому посуді. І були неправі. Річний обсяг продажів у японських кав'ярнях Starbucks відразу перевищив у 2,5 разу американські показники! На сьогодні у компанії в Японії понад 500 відділень.

Однією з головних заслуг Говарда, що посприяли успіху Starbucks, є те, що він запровадив у компанії стандартизацію. У будь-якій кав'ярні будь-якої країни присутній однаковий асортимент основних товарів. Звичайно, Starbucks пропонує і якісь спеціальні продукти, створені для певної країни. Starbucks продає натуральну каву, напої на основі еспресо, інші різні гарячі і 127 холодні

напої (гарячий шоколад, чай, —Frappuccinos‖ тощо), легкі закуски, кавові зерна і аксесуари для приготування кави. До кави можна замовити тістечко або бутерброд. Проте, на відміну від більшості інших кафе, в Starbucks акцент робиться саме на каві. Сюди люди приходять попити цього напою, а не «поїсти тістечко з кавою». Взагалі, в Америці каву в Starbucks п'ють по-різному. Хтось насолоджується особливою атмосферою кав'ярні, а хтось купує напій і випиває його на ходу, по дорозі на роботу, наприклад. Фірмове морозиво Starbucks і кава також продаються в продовольчих супермаркетах.

Якщо говорити про стандартизацію, яку запровадив Шульц, то вона вирізняється ще однією особливістю – атмосферою в кав'ярнях. З одного боку, основні елементи у всіх закладах Starbucks схожі, але з іншої – кожна кав'ярня має свої особливості, свою унікальну атмосферу. Одна з основних вимог при виборі приміщень для кав'ярень Starbucks: входні двері повинні —дивитись‖ на схід і ніколи на північ. Це пояснюється тим, що відвідувачі повинні насолоджуватися денним світлом, але при цьому сонце не повинно світити їм в обличчя. У Starbucks п'ють каву зовсім різні люди, починаючи від бізнесменів, що п'ють еспресо на ходу, і закінчуючи молодими парами, що розтягують задоволення за столиком. У Starbucks активно редагують звукові файли, працюють фрілансери, блогери пишуть свої нові пости. Атмосфера цієї кав'ярні привертає людей з ноутбуками. Добре, що є Wi-fi. У кафе постійно грає музика. При цьому цікаво, що існує центральний сервер, який займається відтворенням однієї і тієї ж музики в усій мережі Starbucks. Це означає, що та композиція, яку ви чуєте зараз в Нью-Йорку, грає в цю саму хвилину і в Сієті. При цьому за останній час в кав'ярнях Starbucks почали продавати безліч сторонніх товарів. За допомогою департаменту Starbucks Entertainment і бренду Hear Music компанія поширює книги, музичні збірки і відеофільми. Більшість з цих товарів є сезонними або розробленими для продажу в певній області. У компанії вважали, що тим самим зроблять заклади чимось більшим, ніж звичайні кав'ярні... Не вийшло. Нещодавно в компанії заявили, що більше не продаватимуть музику в кав'ярнях.

Глобальне розширення

Останні десятиліття компанія Starbucks займалася тим, що скуповувала локальні мережі кав'ярень по всьому світу, роблячи їх частиною свого бренду. Розширення компанії йшло останнім часом божевільними темпами. Навіть у мультсеріалі «Сімпсони» було декілька жартів з приводу того, як мережа Starbucks захоплює Америку. Керівництво компанії прагнуло, щоб усі кав'ярні належали самій Starbucks, а не франчайзерам. Шульц розумів, що, для того щоб створити потужний бренд, йому та решті менеджерів необхідно було повністю контролювати процес – тільки так можна гарантувати неперевершену якість. У безлічі компаній, організованих на засадах франчайзингу, місцеві відділення

живуть своїм життям. Прагнучи до прибутку, франчайзі легко могли б пожертвувати ідеєю високої якості Starbucks заради власної прибутковості. Розуміючи причини зниження рівня продажу кави на американському ринку, в Starbucks прагнули запобігти повторенню такої ситуації.

У Starbucks застосували таку стратегію розширення: прийшовши в новий регіон, компанія розміщувалася в його центральному місті, після чого спеціально навчена команда фахівців відкривала там мережу кав'ярень. Протягом перших двох років у «вузлових» містах відкривають близько 20 закладів. Охопивши основний ринок, компанія йде в «регіони» – містасателіти та найближчі передмістя.

У процесі глобального розширення не обійшлося і без корпоративних здобутків. У 1998 р. компанія Starbucks закріпилася на британському ринку кави, взявши під свою опіку лондонську Seattle Coffee Company. В 2001 р. почалося завоювання континентальної частини Європи: кав'ярні Starbucks відкрилися в Швейцарії й Австрії, а потім в Іспанії, Німеччині та Греції. Що цікаво, компанія порушує європейську традицію: у кав'ярнях Старого Світу, як правило, дозволяють палити, а в Starbucks це заборонено. Близько 40 % європейців палять. Критики стверджували, що цією своєю заборонаю Starbucks сама позбавляє себе доброї половини ринку, але на компанію це не подіяло. Першу кав'ярню у Відні за два місяці після відкриття відвідали 100 тис. 129 осіб. Дивна на перший погляд політика заборони паління мала позитивний відгук, а все тому, що в Starbucks дбали (принаймні, на словах) не стільки про здоров'я, скільки про каву. В кав'ярнях висіли таблички: «Тут не палять, щоб не зашкодити аромату напою», а відвідувачам дякували за відмову від сигарет.

У процесі виходу на зарубіжні ринки, компанія має й чимало проблем. По-перше, Starbucks має шанси на успіх тільки в країнах, позбавлених власної культури споживання кави. Негативний досвід в Австралії (у липні 2008 р. Starbucks оголосив про закриття 61 з 84 своїх точок) – зайве тому підтвердження. По-друге, у Starbucks виникають серйозні проблеми з рухом антиглобалістів, які вбачають у експансії компанії розвиток американського імперіалізму (і навіть проводять —Міжнародний день дій проти Starbucks!), та мусульманськими організаціями, яким не подобаються тісні зв'язки Говарда Шульга з єврейською общиною і його енергійна підтримка Ізраїлю. По-третє, останнім часом навколо Starbucks намічається конфлікт поколінь: тінейджери терпіти не можуть італійські назви кавових напоїв, а також дух культури урпріє (young urban professional – молодий перспективний професіонал, мешканець міста), що панує в кав'ярнях компанії.

У деяких країнах компанія Starbucks мала проблеми, пов'язані з особливостями національного законодавства, порушенням прав інтелектуальної власності тощо.

На китайському ринку компанія подала позов до суду, звинувативши у порушенні місцевим конкурентом своїх прав на торгову марку «Starbucks». Арбітражний народний суд Шанхая встановив, що китайська компанія неправомірно використовувала знак «Starbucks», а також його китайський переклад «Xing Ba Ke» («Xing» перекладається як «star» («зірка»), а «Ba Ke» звучить подібно до «bucks»). Крім того, за висновком суду, логотип китайської компанії (коло з білими літерами на зеленому фоні) порушує біло-зелений логотип «Starbucks». Отже, суд підтримав позовні вимоги американської мережі кав'ярень і зобов'язав компанію Shanghai Xingbake Coffee Shop Ltd («Сінбаке») сплатити Starbucks 500 тис. юанів (\$61,9 тис.).

Менш успішними були результати судових позовів компанії Starbucks у Південній Кореї. Американська компанія двічі (у 2005 р. та 2006 р.) намагалася відмінити реєстрацію комбінованого товарного знака «Starpreya», який повторював знак «Starbucks» у тому, що він використовував аналогічне зелене коло з аналогічним розташуванням тексту та зображенням жіночої голови в центрі композиції. Однак, південнокорейський патентний суд обидва рази відмовив у позові компанії Starbucks, мотивувавши це «несхожістю образів русалки та богині» (назву «Starpreya», за словами власника фірми, утворено від імені богині скандинавської міфології Фреї (Freja), яку було змінено для полегшення вимови відповідно до корейської фонетики).

У 2006 р. після того, як уряд Індії пом'якшив національне законодавство у сфері іноземних інвестицій, дозволивши іноземцям володіти 51 % акцій у роздрібних монобрендових торгових точках, компанія Starbucks разом з 14 іншими іноземними компаніями виявила бажання відкрити в цій країні роздрібну мережу під власним брендом. Але уряд Індії заблокував вихід компанії на національний ринок у зв'язку з тим, що вона не надала повну інформацію про свої плани, зокрема, чи має намір Starbucks розвивати тільки мережу кав'ярень або також мережу ресторанів. Таким чином, компанія відклала свій вихід на ринок цієї країни на невизначений термін.

Перед виходом на ринок Росії компанії Starbucks довелося судитися з російським ТОВ «Старбакс», що зареєстрували на себе товарний знак американської корпорації і вимагали від неї \$600 тис. за право використання бренда на території Росії. Компанія Starbucks зареєструвала свій товарний знак у Росії ще в 1997 р., але в 2002 р. компанія «Пресс» попросила патентне відомство Росії анулювати цю реєстрацію на тій підставі, що товарний знак більше трьох років не використовувався. Роспатент погодився із цим доводом і скасував реєстрацію товарного знака «Starbucks Coffee» у категоріях «мінеральні й фруктові напої» й «послуги ресторанів, кафе». У вересні 2004 р. слово «Starbucks» зареєструвало як товарний знак ТОВ «Старбакс». Компанії Starbucks вдалося анулювати піратську версію свого логотипа в Росії аж у

листопаді 2005 р., після чого почалися переговори з потенційними партнерами. До цього компанія змогла відкрити свою кав'ярню тільки на території приміщення посольства США, де не діють російські закони. У вересні 2007 р. відкрито кав'ярню Starbucks у торговому центрі «Мега-Химки», після чого з'явилося ще кілька кав'ярень у Москві: на Старому Арбаті, у офісному комплексі «Башта на набережній» і в аеропорту «Шереметьєво-2».

В офіційній заяві компанії Starbucks про плани щодо подальшої експансії, оголошеній у березні 2007 р., йшлося про те, що пріоритетними країнами для неї тепер є Китай, Єгипет, Бразилія, Індія та Росія. Особливо успішно компанія розвивається в Китаї, де їй легко вдалося змінити свідомість споживачів: середній клас перестав пити чай і перейшов на каву від Starbucks.

За підсумками 2007 р. у 43 країнах світу відкрито 15700 кав'ярень Starbucks, близько 70 % з них – на території США, решта – в інших країнах. Приблизно 7500 кав'ярень належать компанії Starbucks Corporation, інші працюють на засадах франчайзингу, отримавши ліцензії. Загальна чисельність персоналу мережі – 140 тис. осіб. За даними дослідницької компанії Hoovers, у 2006 р. виручка Starbucks становила \$7,8 млрд (у 2005 – \$6,37 млрд), чистий прибуток – \$564 млн (у 2005 – \$494,5 млн). Говард Шульц, який ще у 2002 р. залишив посаду виконавчого директора компанії, але й сьогодні є головою ради директорів та «головним глобальним стратегом» компанії, вважає, що мережа може збільшитися до 40 тис. закладів. Він хотів би, щоб кав'ярні Starbucks відкрилися в усіх країнах світу. Проте є країна, до якої він ставиться з особливим пієтетом: це Італія, звідки запозичено концепцію Starbucks.

Starbucks сьогодні

Зараз ситуація дещо змінилася, крім того, в компанії почалися і внутрішні проблеми. Не так давно Говард Шульц заявив, що повертається в Starbucks, щоб вирішити проблеми, в яких загрузнула його компанія. Чи вийде у нього це?

Керівництво компанії у 2008 р. прийняло рішення про закриття до кінця року близько 600 кав'ярень в США. Шульц 132 зазначив, що в умовах економічного спаду і сильної конкуренції, єдиний шлях зберегти прибутковість, це закрити кав'ярні, які не приносять прибутків, переважно у штатах Каліфорнія та Флорида. Закриття 600 кав'ярень призвело до втрати робочих місць 12 тисяч людей, а це 7 % від усіх робочих місць корпорації. Ще однією причиною такого рішення є надто швидкий розвиток компанії. Останніми роками кав'ярні Starbucks росли як гриби. Щодня у світі з'являлося вісім нових кав'ярень Starbucks. Американці жартують, що в деяких містах можна натрапити на дві кав'ярні Starbucks, розташовані одна напроти одної. У цьому жарті є частка правди: усвідомлене насичення попиту загрожує 30 %-м скороченням обсягу продажів однієї із розташованих по сусідству кав'ярень.

Раніше цей спад компенсувався економією витрат на розподіл та маркетинг, не згадуючи вже формування іміджу «зручної кав'ярні». Адже для кавоманів не існує такого поняття як забагато кав'ярень. Торік економісти підрахували, що пересічний американець заходить до Starbucks в середньому 18 разів на місяць. Більшою частотою візитів не міг похвалитися ні один американський роздрібний торгівець. І навіть висока ціна – чотири долари за чашку капучіно чи латте – не зупиняла відвідувачів. Але дедалі більше американців не можуть собі дозволити пити дорогу каву. Все-таки, в цій мережі кав'ярень кавка коштує відверто дорого.

Про те, що проблеми загострюються стало зрозуміло ще минулого року, коли компанія Starbucks уперше з часу свого заснування розпочала активну рекламну кампанію на телебаченні. Економісти вважають, що проблеми Starbucks лише віддзеркалюють загальний стан американської економіки: «Компанія є справжнім індикатором напряму, в якому рухається середній клас. Starbucks показує, що зменшується попит, люди рідше купують каву».

Зараз Starbucks не в кращій ситуації, але, ймовірно, вже скоро в компанії докладуть всіх зусиль, щоб вийти з кризи.

Так, у 2008 р. було реалізовано кілька нових проектів. По-перше, компанія розпочала у кав'ярнях США продаж енергетичних добавок «+Energy» (суміш вітаміну В, гуарани та 133 женьшеню), які можна додати в улюблений сорт кави. По-друге, було підписано угоду з компанією Unilever, за умовами якої Unilever займатиметься виробництвом, маркетингом та дистрибуцією морозива під маркою «Starbucks» у США та Канаді, розширивши свій асортимент морозива.

Компанія Starbucks також продовжує міжнародну експансію. У серпні 2008 р. підписано угоду про відкриття мережі кав'ярень на залізничних вокзалах по всій території Голландії. Поки що кав'ярні Starbucks в Голландії розташовані тільки в аеропортах. У вересні 2008 р. Starbucks спільно з Kraft Foods почали продаж упакованої кави під маркою «Starbucks» в супермаркетах Швейцарії, яка стала першою європейською країною, де кавка «Starbucks» з'явилася поза межами фірмових кав'ярень. У цей же період розпочато освоєння португальського ринку шляхом створення спільного підприємства з Grupo VIPS – компанією, з якою Starbucks співпрацював протягом шести років, відкривши 75 кав'ярень у Іспанії та 45 – у Франції. У листопаді 2008 р. відкрито першу кав'ярню Starbucks в Болгарії.

Крім того, у березні 2008 р. компанія Starbucks запустила достатньо цікавий проект в Інтернет – «сайт ідей для Starbucks». Будь-яка людина, чи то співробітник компанії, чи то простий клієнт, може поділитися своєю ідеєю відносно поліпшення кав'ярень. Цікаво, що до того, як ідеї доходять до

представників компанії, їх обговорюють зареєстровані користувачі сайту, які можуть голосувати за кожен ідею. Найпопулярніші ідеї будуть розглянуті а якісь, можливо, навіть реалізовані.

Швидке міжнародне зростання компанії зумовлює певні проблеми, пов'язані із втратою емоційної складової брэнда. Ще в недалекому минулому основною конкурентною перевагою Starbucks був досвід, який споживач отримував разом із кавою. Але вже сьогодні конкурентними перевагами Starbucks є радше зручність розташування та стабільність. Нині компанія настільки розрослася в усьому світі, що їй навряд чи вдасться повернути свою унікальність.

До знищення емоційної складової брэнда призводить також встановлення в кав'ярнях нових апаратів для еспресо та капучіно. Завдяки цим апаратам напій готуватиметься у кілька разів швидше. Проте, люди ходили до Starbucks і платили суму, яка вчетверо перевищувала вартість кави у будь-якому іншому закладі, саме тому, що тут її робили з душею. Чи не вплине перехід до автоматизації процесу приготування кави на зменшення популярності мережі серед її постійних клієнтів? Як віднайти баланс між зростанням мережі кав'ярень та унікальністю й особливою атмосферою?

Питання та завдання до ситуаційної вправи:

1. Проаналізуйте фактори маркетингового середовища, які впливають на міжнародну діяльність компанії Starbucks. Виявіть серед проаналізованих факторів найбільш суттєві можливості й загрози.

2. Які стратегії зростання (за класифікацією Ансоффа) використовує компанія?

3. Чи правильні рішення були прийняті керівництвом компанії в умовах кризи? Обґрунтуйте вашу думку.

4. Які рекомендації щодо вдосконалення міжнародної маркетингової стратегії ви б дали топ-менеджерам Starbucks?

5. Чи доцільно компанії виходити на український ринок? Які можливості й загрози очікують компанію в Україні?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник / за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. - К.: "Центр учбової літератури", 2013. - 384 с. 15
2. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2003. – 360 с.

3. Глобальний договір ООН (UN Global Compact, 2000)
www.globalcompact.org.ua
4. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособ. – М.: ЗАО «Бизнес-школа; Интел-Синтез», 2004. – 208 с.
5. Економічний аналіз: Навч. посіб. / Колектив авторів під керівництвом акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. — 2-ге вид. — К.: КНЕУ, 2003. — 556 с.
6. Закон України «Про захист прав споживачів» // <http://www.rada.gov.ua>
7. Івахненко В. М., Горбатов М. І. Курс економічного аналізу: Навч.- метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — Вид. 2-ге, перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2005. — 302 с.
8. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. Вид.2. – К.: Знання, 2010. – 406 с.
9. Кодекс законів про працю України // Закони про працю. – К., 1997 – С.3-83.
10. Конституція України - К.: Преса України, 1997.- 80 с.
11. Косова Т. Д. Організація і методика економічного аналізу: навч. посібник / Т.Д. Косова, П.М. Сухарев, Л.О. Ващенко, І.В. Гречина, Н.Е. Деєва; (за заг. ред проф. Т.Д. Косової) - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 528с.
12. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М. – Новосибирск: Сибирское соглашение, 2005. – 288с.
13. Менеджмент організацій: Навч. посіб. Рекомендовано МОН / Шморгун Л.Г. — К., 2010. — 452 с., тв. пал. (ст. 20 пр.).
14. Менеджмент персоналу: навч. посібник / авт.. кол. – К.: УБС НБУ, 2011.- 381 с.
15. Менеджмент персоналу: Навчально-методичний посібник для організації самостійної та індивідуальної роботи.– Харків: ХІБС УБС НБУ, 2011.– 354 с.
16. Мних Є.В. Економічний аналіз: підручник / Є.В. Мних. К.: Знання, 2011. — 630 с.
17. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2004. – 560 с.
18. Організація і методика економічного аналізу: Навчальний посібник / Г.І. Андреева, В.А. Андреева. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – 353 с.
19. Петряєва З. Ф. Організація і методика економічного аналізу: навч.- метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / З. Ф. Петряєва, Г. Г. Хмеленко; Харківський національний економічний ун-т. - Х.: ХНЕУ, 2009. - 236 с.
20. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. — 2-ге вид., перероб. і доп. Рекомендовано МОН / Кіндрацька Г.І. — К., 2010. — 406 с., тв. пал., (ст. 5 пр.).

21. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2002. – 384 с.

Допоміжна:

1. Гушко С. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / С. В. Гушко, А.В. Шайкан, Н.П. Шайкан, О.А. Гушко. - Вид. 2-е, перероб. і допов. - Кривий Ріг: Чернявський Д. О., 2011. – 174 с.
2. Ковальчук К.Ф. Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій.: навчальний посібник / К.Ф.Ковальчук - К.: Центр учбової літератури, - 2012. – 326 с.
3. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу: Навч. посіб. / Г.І. Купалова. – К.: Знання, 2008. – 639 с. 16
4. Основи конфліктології та теорії переговорів: Навч. пос. / Цюрупа М.В.- К, 2009 - 190 с.
5. Проблеми теорії і практики менеджменту: Навч.-метод. пос./ кол. Авторів – К:Знання, 2009 - 312 с.
6. Прокопенко І.Ф. Методика і методологія економічного аналізу: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / І. Ф. Прокопенко, В. І. Ганін. - К.: ЦУЛ, 2008. - 430 с.
7. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: навчальний посібник. - К: Знання, 2010.-452 с.

Інформаційні ресурси Інтернет

8. UEPLAC. Українсько-європейський центр з питань законодавства <http://www.ueplac.kiev.ua/>
9. Асоціація наукової співпраці Схід–Захід <http://www.intas.be/mainfs.htm>
10. Глобальна ініціатива відповідального лідерства (Global Responsible Leadership Initiative — GRLI) www.grli.org
11. ЕВРИКА. Європейська мережа промислових досліджень та розвитку (EUREKA) <http://www.eureca.be/>
12. Європейська академія бізнесу та суспільства (European Academy for Business and Society — EABIS) www.eabis.org
13. Європейська асоціація етики бізнесу (European Business Ethics Network — EBEN) www.eben-net.org
14. ЄВРОПА – сервер Європейського Союзу <http://www.europa.eu.int/>
15. ЄІФ. Європейський Інвестиційний Фонд, підтримка середніх та довгострокових інвестицій (EIF) <http://www.eif.org/>
16. Інформація про євро на сервері ЄС “Європа”/ The European Union’s Server “Europe” <http://www.europa.eu.int/euro>
17. КОРДИС. Інформаційна служба досліджень та розвитку Європейської Комісії (CORDIS) <http://www.cordis.lu>

- 18.Офіс офіційних публікацій ЄС. Надає найважливіші новини та інформацію про установи ЄС, публікації, стратегії та інші пов'язані з цим теми <http://www.eur-op.eu.int/>
- 19.Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
- 20.Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
- 21.Офіційний сайт Секретаріату мережі Глобального договору в Україні: www.globalcompact.org.ua.
- 22.Проект поширення технічної інформації TACISUEPLAC <http://www.tacisinfo.ru/>
- 23.Спеціалізований інформаційно-аналітичний ресурс для бухгалтерів, аудиторів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukr.buhgalter.com.ua>.
- 24.Український сайт з маркетингу та реклами <http://marketingmix.com.ua/>
- 25.Центр науки і технології в Україні <http://www.stcu.kiev.ua/>