

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Український державний університет
науки і технологій**

Кафедра «Економіка та менеджмент»

В авторській редакції

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ТУРИЗМІ

Методичні рекомендації до практичних занять
для студентів денної та заочної форм навчання

Електронний аналог

друкованого видання

ДНІПРО
2022

Укладачі:
В. О. Задоя, Т. Ю. Чаркіна

Експерти:
канд. екон. наук, доц. *С. М. Журавльова*
(НУ «Запорізька політехніка»),
д-р екон. наук, проф. *В. В. Бобиль (УДУНТ)*

Рекомендовано МКФ «ЕГ» (протокол № 1 від 27.09.2022).
Зареєстровано НМВ УДУНТ (№ 574 від 28.09.2022)

С 83 Стратегічний менеджмент у туризмі : методичні рекомендації до практичних занять для студентів денної та заочної форм навчання зі спеціальності 242 «Туризм» / уклад.: В. О. Задоя, Т. Ю. Чаркіна; Укр. держ. ун-т науки і технологій. – Дніпро : УДУНТ, 2022. – 52 с.

Методичні рекомендації призначені для використання студентами денної та безвідривної форм навчання спеціальності 242 «Туризм» під час підготовки до практичних занять з дисципліни «Стратегічний менеджмент у туризмі».

Містять матеріали, які допоможуть студентам зрозуміти сутність стратегічного управління, усвідомити шлях до успіху організації, дізнатись про різні види стратегій та засоби їхнього досягнення, осягнути принципи стратегічного мислення, навчитись розробляти управлінські цільові проекти у сфері туризму.

Іл. 2. Табл. 5. Бібліогр.: 15 назва.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Практичне заняття 1. Концепція стратегічного управління туристичного підприємства.....	6
Практична заняття 2. Стратегічне планування на підприємствах та фактори впливу на прийняття рішень.....	11
Практична заняття 3. Формування стратегій розвитку туристичних підприємств	17
Практична заняття 4. Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління. Основні методи аналізу, групування та прогнозування в стратегічному управлінні.....	22
Практична заняття 5. Основні складові стратегічного потенціалу туристичних підприємств.....	29
Практична заняття 6. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління туристичних підприємств	35
Практична заняття 7. Формування і розвиток конкурентних стратегій підприємств сфери туризму.....	40
Практична заняття 8. Системи стратегічного управління організацією в умовах кризової ситуації	49
Список рекомендованих джерел.....	51

ВСТУП

Стратегічний менеджмент є одним із загальновизнаних напрямів розвитку менеджменту. Майбутнє держави, організації, бізнесу, кар'єри розглядають з позиції здатності менеджерів до стратегічного мислення. Відповідно стратегічний менеджмент як наукова галузь та ефективний інструмент управління розвивається дуже стрімко. Надзвичайно актуальним він є і для галузі туризму. Переважна більшість керівників організацій уже розуміють, що розвиток та ефективність можливі за рахунок інноваційних змін.

Дисципліна «Стратегічний менеджмент у туризмі» входить до програми освітньо-професійної підготовки менеджерів. Її вивчають студенти другого (магістерського) рівня освіти спеціальності «Туризм». У ході засвоєння теоретичного матеріалу студенти вчаться приймати рішення щодо стратегічного розвитку туристичної організації, формулювати цілі стратегічного управління туристичної організації, виконувати оцінку економічної діяльності організації, відстоювати рішення під час планування та організації туристичної діяльності підприємства, працювати в команді у ході визначення шляхів стратегічного розвитку туристичної організації та ін.

Запропоновані методичні рекомендації сприяють формуванню у майбутніх фахівців належних практичних умінь і навичок застосування інструментарію розробки та реалізації універсальних проєктів, комплексно-цільових програм з метою досягнення ефективного функціонування та розвитку організацій туристичної галузі. У них подано методичні та практичні матеріали щодо розроблення стратегії організації, а також контрольні запитання до навчального курсу «Стратегічний менеджмент у туризмі», тестовий матеріал для перевірки студентами своїх знань, запропонована велика кількість завдань для практичного виконання у ході самостійної підготовки.

Мета дисципліни «Стратегічний менеджмент» – набуття практичних знань та навичок із організації процесу стратегічного управління в організаціях туристичної індустрії.

Завданнями вивчення дисципліни є:

- розуміння сутності стратегічного управління та природи його виникнення;
- формування у студентів наукового світогляду та знань із технологій та методів стратегічного управління в організаціях туристичної галузі.
- вивчення особливостей функціонування організацій туристичної галузі в умовах стратегічного планування та постійних змін.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

Знати:

- Теоретичні основи стратегічного управління.
- Сутність основних стратегій розвитку та економічних законів, що регулюють стратегічний менеджмент.

- Організаційні форми та логіку бізнесу в контексті стратегічного управління.

- Принципи підвищення конкурентоспроможності організацій в умовах сучасного ринку.

Уміти:

- Виконувати системний аналіз діяльності організацій з метою стратегічного планування.

- Обирати оптимальну стратегію розвитку організації відповідно до її потреб та можливостей.

- Визначати конкурентні переваги організації й розробляти заходи для підтримки цих переваг.

- Розробляти стратегії для захоплення нових сегментів ринку та досягнення ділового успіху.

Ця дисципліна спрямована на розвиток у студентів комплексного розуміння та вміння застосовувати стратегічний менеджмент в управлінні організаціями та підприємствами туристичної галузі для досягнення їхнього успішного розвитку й конкурентних переваг на ринку.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1

КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Мета заняття: ознайомитися з теоретичними положеннями стратегічного управління, сформулювати уявлення про сучасні проблеми стратегічного управління українських і зарубіжних підприємств сфери послуг.

Короткі теоретичні відомості

Термін «стратегія» історично виник і набув певного значення у військовому лексиконі. На той час термін «стратегія» означав вищу сферу військової майстерності, яка вивчає закономірності та характер війни, розробляє теоретичні основи планування, підготовки й здійснення військових операцій, визначає стратегічні завдання.

З грецької мови слово «стратегія» перекладається як *stratos* – армія, *ago* – веду та означає мистецтво чи науку бути полководцем або мистецтво розгортання військ у бою.

Сучасне поняття стратегії стосовно бізнесу з'явилося у середині ХХ ст. 1962 року вчений-економіст А. Чандлер-молодший застосував термін «стратегія» щодо керівництва підприємством у праці «Стратегія і структура».

Основна мета стратегічного планування полягає в поліпшенні реакції підприємства на динаміку ринку та поведінку конкурентів. Воно є умовою осмисленого розвитку організації.

Стратегічне планування потребує дотримання трьох основних умов:

- управління діяльністю підприємством будується на принципах управління інвестиційним портфелем. Кожен з напрямів діяльності підприємства має певний потенціал отримання прибутку, відповідно цьому і розподіляються ресурси;

- ретельне оцінювання перспектив кожного виду діяльності, вивчення показників ринкового зростання та позиції компанії на конкретному ринку;

- стратегія. Для кожного бізнесу підприємством розробляється план досягнення довгострокових цілей. Кожне підприємство, ураховуючи профіль діяльності, цілі, можливості, навички та ресурси, розробляє власну стратегію.

Центральною ланкою стратегічного планування є аналіз як внутрішніх можливостей організації, так і зовнішніх конкурентних сил і пошук шляхів використання зовнішніх можливостей з урахуванням специфіки організації.

Залежно від комбінації обраних стратегій стратегічні плани можуть бути наступальними (передбачають діловий розвиток фірми, тобто освоєння та виробництво нової продукції, вихід на нові ринки, значні інвестиції) та оборонними (націлені на утримання досягнутих позицій і містять заходи із запобігання негативним наслідкам впливу ринку та банкрутства). За рівнем

управління розрізняють стратегічні плани всієї фірми й окремих одиниць, що є її складовими.

У структурі стратегічного плану можна виділити такі розділи: корпоративна місія, продукція, конкуренція, ринки, ресурси, діловий портфель, інновації.

Контрольні запитання та завдання

1. Що таке стратегічне управління?
2. Які завдання стратегічного управління?
3. Які розходження між стратегічними та оперативними цілями?
4. У чому полягає сутність стратегії підприємства?
5. У чому полягає особливість стратегічного управління?
6. Які існують методи й технології стратегічного управління?
7. Яка специфіка застосування ідей стратегічного управління українськими підприємствами?
8. Формування та основні принципи теорії стратегічного управління.
9. Що таке «парадигма», «концепція»? Навести приклади сучасних концепцій управління в контексті розвитку підприємства.
10. Необхідність та механізм розроблення нових цільових концепцій управління.
11. Стратегічне управління як базовий елемент розвитку підприємства.
12. Основні етапи переходу до стратегічного управління на підприємствах.

Ситуаційне завдання

Готель «Золоті піски»

Протягом багатьох років готель «Золоті піски», розташований в Італії, пропонував чудовий відпочинок своїм клієнтам. Під умілим керівництвом Джорджа Сміта готель здобув хорошу репутацію. Смерть пана Сміта поставила під загрозу майбутнє закладу. Керівництво справою перейшло до рук Мері Сміт, 26-річної доньки містера Сміта. Раніше Мері закінчила дворічний курс підготовки в школі готельної справи.

Справу батька необхідно було продовжувати, і Мері почала вивчати роботу готелю «Золоті піски». Він мав 25 спалень, вісім з них з ваннами, обідню залу на 60 осіб, залу для урочистостей на 200 осіб, бар для відпочинку з видом на море, бар та ігрову кімнату для дітей. Переглянувши фінансову звітність, Мері дізналася, що за останні роки справа не розширювалася, а прибутки суттєво зменшилися. Сама будівля готелю була в занедбаному стані та потребувала косметичного ремонту.

Розглянувши фінансові показники, Мері виявила, що 2010 року оборот готелю був трохи більшим ніж 110 тис. доларів. Це відповідало середньому показнику по галузі для такої кількості кімнат. Структура обороту у відсотках наведена в табл. 1. Сильною стороною готелю була кухня.

Крім готелю «Золоті піски», на курорті було ще два готелі й, здавалося, що справи там ішли добре. М'який клімат сприяв шестимісячному турис-

тичному сезону. «Золоті піски» залишався відкритим протягом усього року. В осінньо-зимовий сезон у готелі зупинялася невелика кількість туристів. Зрозуміло, що «Золоті піски» виживав за рахунок репутації та кухні.

Проте готель всередині та зовні вимагав оновлення. Мері вирішила звернутися до англійського консалтингового агентства «Кольт» за порадою.

«Кольт» запропонував зробити зміни: сімнадцять спальних кімнат без ванних кімнат переобладнати в десять кімнат з ванними за 94 тис. дол.; виконати косметичний ремонт решти спалень і загальних залів вартістю 35 тис. дол.; додатково передбачалося влаштування системи центрального опалення за 10 тис. дол.

Таблиця 1

Структура обороту готелю «Золоті піски», %

Стаття витрат	«Золоті піски»	Загалом по галузі
Харчування	49	41
Проживання	16	21
Напої	28	33
Інше	7	5
Усього	100%	100%

Сума вкладень здалася Мері шокуючою. Вона заспокоїлася, коли дізналася, що «Кольт» найімовірніше надасть субсидію в розмірі 36 % вартості. До того ж Мері виявила, що її батько поклав на рахунок у банку понад 20 тис. дол. на модернізацію готелю. Тепер Мері мала вирішити, яку ринкову політику вона обере на майбутнє.

Питання до ситуаційного завдання

1. Які чинники зовнішнього середовища впливають на готель «Золоті піски»?
2. Як ви охарактеризуєте рівень невизначеності зовнішнього середовища?
3. Яку стратегію обере готель «Золоті піски» для взаємодії з навколишнім середовищем?

Тестові завдання

1. Стратегічне управління – це...

а) система і механізм управління активами й капіталом підприємства в умовах відсутності точної і детальної картини майбутнього;

б) система знань для комплексного дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства в перспективі, а також визначення шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства;

в) комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу й призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства;

г) процес злиття з іншою компанією чи поглинання з нею;

д) вид діяльності, пов'язаний з організацією безперервного процесу розробки, коректування і впровадження набору стратегій на підприємстві задля забезпечення конкурентоспроможності, майбутньої прибутковості та досягнення інших стратегічних цілей.

2. Хто є представником Класичної (адміністративної) школи управління?

а) Анрі Файоль;

б) Фредерік Вінслоу Тейлор, Френк та Лілія Гілберти, Генрі Гантт;

в) Елтон Мейо, Марі Паркер Фоллет;

г) Дуглас МакГрегор;

д) немає правильної відповіді.

3. Хто є представником школи наукового управління?

а) Анрі Файоль;

б) Фредерік Вінслоу Тейлор, Френк та Лілія Гілберти, Генрі Гантт;

в) Елтон Мейо, Марі Паркер Фоллет;

г) Дуглас МакГрегор;

д) немає правильної відповіді.

4. Хто є представником школи людських відносин?

а) Анрі Файоль;

б) Фредерік Вінслоу Тейлор, Френк та Лілія Гілберти, Генрі Гантт;

в) Елтон Мейо, Марі Паркер Фоллет;

г) Дуглас МакГрегор;

д) немає правильної відповіді.

5. Хто є найбільш яскравим представником поведінкової науки?

а) Анрі Файоль;

б) Генрі Гантт;

в) Елтон Мейо;

г) Дуглас МакГрегор;

д) немає правильної відповіді.

6. Класична (адміністративна) школа управління...

а) вивчала зміст діяльності щодо управління організації. Метою цієї школи було створення універсальних принципів управління;

б) розробляла методи підвищення продуктивності праці за рахунок раціоналізації трудових операцій на базі наукової організації праці;

в) висувала людський фактор як основний елемент ефективності організації;

г) підвищувала ефективність організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів;

д) немає правильної відповіді.

7. Школа наукового управління...

а) вивчала зміст діяльності щодо управління організації. Метою цієї школи було створення універсальних принципів управління;

б) розробляла методи підвищення продуктивності праці за рахунок раціоналізації трудових операцій на базі наукової організації праці;

в) висувала людський фактор як основний елемент ефективності організації;

г) підвищувала ефективність організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів;

д) немає правильної відповіді.

8. Школа людських відносин...

а) вивчала зміст діяльності щодо управління організації. Метою цієї школи було створення універсальних принципів управління;

б) розробляла методи підвищення продуктивності праці за рахунок раціоналізації трудових операцій на базі наукової організації праці;

в) висувала людський фактор як основний елемент ефективності організації;

г) підвищувала ефективність організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів;

д) немає правильної відповіді.

9. Цільове управління – це професійний підхід до управління, який дозволяє встановити:

а) що повинно бути зроблено; як це має бути зроблено;

б) коли це повинно бути зроблено; скільки це буде коштувати;

в) які параметри робіт потрібно вважати задовільними; що зроблено для досягнення цілі;

г) які та коли повинні бути здійснені коригувальні дії;

д) усі відповіді правильні.

10. Об'єкт стратегічного управління – це...

а) потенціал підприємства, який містить трудові, матеріальні фінансові інформаційні ресурси, які залучені в господарському діяльність підприємства і здатні визначити конкурентну спроможність підприємства в довготривалому періоді;

б) відкрита соціально-економічна система, що діє в одній або декількох сферах бізнесу;

в) вища, іноді середня ланка управління підприємства, спроможна сформувати, розробити й реалізувати стратегію розвитку;

г) основою стратегічних рішень постає визначення поведінки організації в поточний момент, який при цьому розглядається як початок майбутнього;

д) усі відповіді неправильні.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Мета заняття: визначити особливості розвитку стратегічного планування як функції стратегічного управління організацією в ринкових умовах, ознайомитися з методологією стратегічного планування на підприємстві.

Короткі теоретичні відомості

Стратегічне бачення – це перспективний погляд на напрями розвитку діяльності організації, базова концепція того, що організація намагається зробити й чого досягти.

Стратегічне бачення, або місія, ніби відокремлюють одну компанію від інших і надають їй власні відмінні риси, забезпечують напрям діяльності та шлях розвитку.

Значна кількість авторів вважає за потрібне починати формування й аналіз діяльності будь-якої організації з таких категорій, як бачення розвитку фірми, філософія існування фірми, кредо та стратегічний намір. Хоча іноді визначенню місії та цілей діяльності підприємства може передувати попередній аналіз його середовища, оскільки чітко та повною мірою визначити місію та цілі організації можливо лише в результаті осмислення підсумків такого аналізу. З іншого боку, оскільки саме існування підприємства передбачає, що в нього є певна мета і завдання, то починати формування стратегії можна й доцільно саме з визначення місії та стратегічних цілей підприємства.

Місія підприємства – це сукупність загальних установок і принципів, що визначають призначення та роль підприємства в суспільстві, взаємозв'язки з іншими соціально-економічними суб'єктами; це основна загальна мета організації, чітко виражена причина її існування, її призначення.

Мета – це опис кінцевих і проміжних станів підприємства в ході реалізації стратегії. Ступінь усвідомлення цілей може бути різний: від майже несвідомої орієнтації на розмиті, неясні наміри до чіткого встановлення взаємопов'язаних цілей і завдань.

Стратегічні цілі підприємства повинні узгоджуватись із стратегічною концепцією, яка містить основні напрями розвитку та ключові ідеї, на основі яких будується стратегічний план компанії.

Існує багато різних підходів побудови системи цілей, що охоплює всі напрями діяльності та всі структурні підрозділи організації. Під час побудови «дерева цілей» здебільшого використовують такі методи:

1) декомпонування – поділ системи цілей на окремі складові (підсистеми), кожна з яких розглядається окремо з метою виявлення зв'язків між ними;

2) дезагрегація (розмежування, відокремлення) цілей. Більшість стратегічних цілей мають агрегований (складний, багатоплановий) характер. То-

му їх необхідно побачити у взаємозв'язках усіх складових, послідовно виділяючи цілі нижчих рівнів – підцілі;

3) моделювання необхідних умов під час побудови «дерева цілей». Для цього сформульовану генеральну мету пропонують експертам для аналізу та побудови «дерева цілей». Незалежні експерти висунувають вимоги щодо форми й умов, необхідних для досягнення мети, пропонують перелік оцінок структури цілей, а також заходи для досягнення цілей.

Контрольні запитання та завдання

1. Що таке стратегічне планування та які його основні етапи?
2. Опишіть основні етапи процесу розробки стратегії.
3. Які сфери діяльності підприємства є предметом аналізу стратегічного менеджменту?
4. Як ви розумієте поняття «стратегічні альтернативи»?
5. Які аспекти відображаються в місії підприємства?
6. Що є вихідними даними для формування цілей підприємства?
7. Для чого використовується дерево цілей?
8. Визначте основні вимоги до формулювання цілей підприємства готельно-ресторанного комплексу.
9. Назвіть основні відмінності між стратегічним й оперативним плануванням.
10. Розкрийте загальні й специфічні принципи стратегічного планування.
11. Охарактеризуйте методи стратегічного планування.
12. Охарактеризуйте систему стейкхолдерів у стратегічному процесі.
13. Дайте визначення стратегії.
14. Інноваційна стратегія підприємства: її суть, етапи розробки та взаємозв'язок із загальною стратегією розвитку.
15. Які стратегії інноваційного розвитку можна виділити в стратегічному наборі підприємства?
16. Що таке стратегічний набір підприємства?
17. Які фактори визначають кількість стратегій на підприємстві?
18. Що таке стратегічна прогалина?
19. Чим відрізняється стратегія від плану діяльності підприємства?
20. Сформулюйте «стратегічне бачення» для вищого навчального закладу, у якому ви навчаєтеся. За поданим нижче переліком сформулюйте стратегічні цілі та завдання з кожного пункту програми розвитку навчального закладу:
 - освітня діяльність,
 - наукова діяльність,
 - інформатизація,
 - міжнародна діяльність,
 - виховна робота зі студентами,

- кадрова політика й соціальна сфера управління ВНЗ,
- фінансово-економічна діяльність,
- господарська діяльність і матеріальна база.

21. Створіть «дерево цілей» для навчального закладу, у якому ви навчаєтесь.

22. За матеріалами періодичних фахових видань з'ясуйте цілі та завдання розвитку провідних вітчизняних підприємств сфери послуг.

Ситуаційне завдання

Опис місії компанії Novacare

Novacare – відома компанія, що піклується про здоров'я населення та спеціалізується на наданні послуг на контрактній основі з реабілітації в приватних санаторіях. Обороти компаній, що працюють на цьому ринку, становить 10 млрд дол. 2010 року обороти компанії Novacare становили 100 млн дол., 2014 року було заплановано збільшити його до 300 млн дол.

Компанія сформулювала свою місію таким чином: «Компанія Novacare присвятила себе турботам про людей, майбутньому своїх клієнтів, освоєнню нових галузей у своїй сфері, досягненню досконалості, розвитку здібностей людини, зміні світу, у якому ми живемо. Ми йдемо вперед з ентузіазмом, оптимізмом, терпінням, енергією та прихильністю до справи.

Ми об'єднали зусилля для покращення життя наших клієнтів, відновлюючи втрачені ними здатності та прищеплюючи їм нові звички. Ми вселяємо впевненість у майбутньому нашим клієнтам і їхнім родинам. Ми відновлюємо надію, впевненість, самоповагу та бажання жити.

Ми використовуємо наш клінічний досвід, застосовуємо на благо пацієнтів сучасну техніку та наукові методи. Наші етичні та професійні норми вимагають докладання всіх зусиль для досягнення найкращих результатів.

Нашими клієнтами є національні та місцеві організації охорони здоров'я, що поділяють наші погляди. Вони вважають нас своїми партнерами з надання найкращих послуг у сфері охорони здоров'я. Наша репутація ґрунтується на швидкому реагуванні на потреби клієнтів, на високих стандартах та ефективній системі забезпечення якості. Наші відносини з клієнтами – відкриті та творчі.

Ми відстоюємо інтереси нашої професії та клієнтів, активно беремо участь у професійній, освітній і дослідницькій діяльності на національному, державному та місцевому рівнях.

Наш підхід до проблеми є гарантом виконання наших зобов'язань перед інвесторами, що дає змогу забезпечити надзвичайні економічні результати діяльності за рахунок постійного збільшення прибутку. Нашим найціннішим капіталом є люди. Ми забезпечуємо кожному службовцю фірми професійне зростання та просування. Ми пишаємося тим, що робимо, і віддані нашій компанії. Ми заохочуємо роботу в командах і створюємо сприятливу атмосферу для продуктивного співробітництва у всіх сферах.

Novacare – компанія, що об'єднує людей, які поділяють ці погляди».

Питання до ситуаційного завдання

1. Визначте складові місії компанії Novacare.
2. Установіть, на кого орієнтована місія компанії.
3. Які складові стратегії компанії можна виокремити через місію?

Тестові завдання

1. Скільки є етапів стратегічного планування?

- а) 3; б) 6; в) 5; г) 8; д) 9.

2. Що є основною умовою стратегічного планування?

- а) насичення попиту на ринку;
б) несподівана поява конкурентів;
в) зміна в технології виробництва;
г) виникнення несподіваних змін у зовнішньому середовищі;
д) усі відповіді правильні.

3. Скільки видів управлінської діяльності виділяють у рамках стратегічного планування?

- а) 7; б) 6; в) 4; г) 5; д) 8.

4. Місія підприємства – це:

- а) відправна точка;
б) статичний об'єкт на найближчі 5 років;
в) важливий інструмент керівників підприємства та його організаторів для визначення довготермінової стратегічної орієнтації підприємства;
г) дороговкази, призначені для того, щоб зосередити увагу на основних видах діяльності й охопити основну спеціалізацію підприємства стосовно тих ринків і покупців, які воно обслуговує;
д) усі відповіді правильні.

5. Концентрація основних цілей, чіткіше уявлення про поведінку фірми в найближчий період і на перспективу, тобто «бачення» майбутнього стану підприємства – це:

- а) стратегія підприємства;
б) місія-орієнтація;
в) місія-політика;
г) місія-призначення.

6. Плани дій, завдання, цілі, місія підприємства – це:

- а) стратегія підприємства;
б) піраміда цілей;
в) стратегічний набір;
г) складові стратегічного аналізу;
д) послідовність етапів.

7. Зовнішнє середовище навколо фірми повинна відбивати:

- а) мета підприємства;
б) стратегія підприємства;

- в) місія підприємства;
- г) піраміда цілей.

8. Скільки є етапів розроблення стратегії?

- а) 7; б) 4; в) 3; г) 10; д) 2.

9. Які основні характеристики цілей?

- а) конфліктність цілей, компліментарність, індиферентність, ієрархія цілей;
- б) збитковість, неефективність, принциповість;
- в) ефективність, енергомісткість, прозорість;
- г) комплексність, індивідуальність, організованість;
- д) комунікативність, привабливість, принциповість.

10. Процес розроблення стратегії передбачає такі етапи:

- а) визначення місії, встановлення цілей, аналіз внутрішніх можливостей, аналіз зовнішнього середовища, аналіз альтернатив і вибір стратегії, проектування організаційної структури;
- б) розподіл ресурсів, аналіз середовища, маркетинговий план;
- в) аналіз діяльності підприємства, процес підготовки, процес прийняття рішень;
- г) аналіз можливостей фірми, розширення ринку збуту, маркетинговий план, стратегічний план;
- д) немає правильної відповіді.

11. Конфліктність цілей – це:

- а) виникнення спірних питань щодо обговорення цілей;
- б) досягнення однієї цілі полегшує досягнення іншої;
- в) цілі не впливають одна на одну;
- г) зв'язок між цілями такий, що досягнення однієї цілі заважає досягненню іншої.

12. Реальна стратегія підприємства, як правило, складається з частин:

- а) 3; б) 5; в) 6; г) 2; д) 4.

13. Корпоративна стратегія підприємства...

- а) є вузочною стратегією для окремих структурних одиниць (заводів, магазинів та ін.) та окремих відділів (всередині функціональних напрямів);
- б) є стратегією найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності загалом;
- в) є стратегією найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній (рівень окремих господарських підрозділів);
- г) існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії (стратегія маркетингу, стратегія фінансів тощо);
- д) немає правильної відповіді.

14. Ділова стратегія підприємства...

- а) є вузькою стратегією для окремих структурних одиниць (заводів, магазинів та ін.) та окремих відділів (всередині функціональних напрямів);
- б) є стратегією найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності загалом;
- в) є стратегією найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній (рівень окремих господарських підрозділів);
- г) існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії (стратегія маркетингу, стратегія фінансів тощо);
- д) немає правильної відповіді.

15. Функціональна стратегія підприємства...

- а) є вузькою стратегією для окремих структурних одиниць (заводів, магазинів та ін.) та окремих відділів (всередині функціональних напрямів);
- б) є стратегією найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності загалом;
- в) є стратегією найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній (рівень окремих господарських підрозділів);
- г) існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії (стратегія маркетингу, стратегія фінансів тощо);
- д) немає правильної відповіді.

16. Операційна стратегія підприємства...

- а) є вузькою стратегією для окремих структурних одиниць (заводів, магазинів та ін.) та окремих відділів (всередині функціональних напрямів);
- б) є стратегією найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності загалом;
- в) є стратегією найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній (рівень окремих господарських підрозділів);
- г) існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії (стратегія маркетингу, стратегія фінансів тощо);
- д) немає правильної відповіді.

17. Організаційна стратегія підприємства складається з:

- а) маркетингової стратегії;
- б) виробничої стратегії;
- в) фінансової стратегії;
- г) соціальної стратегії;
- д) всі відповіді правильні.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Мета заняття: знати особливості діяльності та розвитку підприємства в стратегічному контексті; уміти визначати основні завдання стратегій і стратегічну поведінку підприємства.

Короткі теоретичні відомості

Діяльність підприємства в сучасних умовах здійснюється за двома напрямками:

- операційна діяльність – означає такий зв'язок із зовнішнім середовищем, коли підприємство намагається отримати вигоду від обміну з ним товарами та послугами (зниження собівартості, зростання ціни реалізації тощо), тобто це діяльність, метою якої є поточна прибутковість;
- стратегічна діяльність – на відміну від тактичних і оперативних моментів стосується довгострокових перспектив розвитку організації.

Стратегічна поведінка – це зв'язок із зовнішнім середовищем, коли підприємство, наприклад, намагається замінити застарілі товари (послуги) на нові, що забезпечать високий прибуток у майбутньому, тобто це діяльність з орієнтуванням на майбутню прибутковість.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, у якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємств. Реалізація цієї концепції дає можливість встановити цілі розвитку підприємства, порівняти їх з наявним потенціалом (можливості) і привести їх у відповідність за рахунок формування та розв'язання набору стратегічних задач.

Відповідно до класифікаційних ознак виділяють такі різновиди стратегій:

- базова концепція досягнення конкурентних переваг – стратегія зниження витрат, диференціації, фокусування (за М. Портером);
- стадія життєвого циклу бізнесу – стратегія зростання, стабілізації (обмеженого зростання), скорочення;
- відносна сила галузевої позиції організації – лідерства, претендентства на лідерство, наслідування, новачка;
- за характером поведінки на ринку – проактивна (спрямовуюча) та реактивна (адаптаційна);
- ступінь «агресивності» поведінки організації в конкурентній боротьбі – консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна (захисна);
- за напрямками можливого розвитку фірми – інтенсивного розвитку, інтеграційного розвитку, диверсифікаційного розвитку;
- рівень прийняття рішень – корпоративна стратегія (портфельна), ділова (конкурентна), функціональна, операційна.

Контрольні запитання та завдання

1. Визначте місце стратегічного аналізу у формуванні стратегій підприємства.
2. Які загальнонаукові методичні прийоми використовують у процесі виконання стратегічного аналізу?

3. Які прикладні прийоми використовують у процесі виконання стратегічного аналізу?

4. Що таке невизначеність у стратегічному аналізі?

5. Які рівні невизначеності виділяють згідно з підходом, що застосовується фахівцями консалтингової фірми McKinsey?

6. У чому полягає специфіка стратегічного аналізу?

Ситуаційне завдання 1

Motel-6 та Ritz-Carlton конкурують у сфері надання готельних послуг. Motel-6 орієнтується на мандрівників, які віддають перевагу ціні. Їм потрібні чисті, затишні та без надмірностей номери. Щоб забезпечити собі низькі витрати у готельному бізнесі, компанія:

1) обирає відносно недорогі майданчики для своїх будівель, недалеко від автомагістралей з інтенсивним рухом, але достатньо далеко, щоб не платити багато грошей за землю;

2) будує тільки необхідні приміщення, жодних барів і ресторанів;

3) використовує недорогі матеріали для будівництва та техніку;

4) має звичайні кімнати.

Ці моменти знижують витрати як на будівництво, так і на обслуговування готелів. Без барів, ресторанів та інших готельних послуг компанія може працювати тільки з персоналом із реєстрації, прибирання, будівельниками та технічною службою.

Для того щоб привабити мандрівників, які бажають отримати просту, але комфортабельну ночівлю, компанія використовує унікальну, гарно впізнавану рекламу на радіо. У рекламі дається опис чистих кімнат, відсутність надмірностей, дружня атмосфера і, звичайно, низькі ціни.

На противагу цьому, Ritz-Carlton орієнтується на мандрівників і клієнтів, які бажають і спроможні заплатити за вишукане обслуговування та першокласні індивідуальні послуги.

Особливість готелів Ritz-Carlton:

1) чудове місцезнаходження та розкішний вид з більшості кімнат;

2) національна архітектурна побудова готелів;

3) розкішні ресторани з вишуканим меню;

4) елегантні вестибюлі та місця відпочинку;

5) басейн, спортивні зали й інші приміщення для дозвілля та проведення часу;

6) підвищена якість обслуговування номерів;

7) обізнаний персонал, готовий виконати кожне бажання клієнтів найкращим чином.

Обидві компанії концентрують свої зусилля на достатньо вузьких ринкових сегментах. Кожний із бізнесів вдалий, незважаючи на протилежні стратегії, тому що ринок готельних послуг складається з різних купівельних сегментів із різними перевагами клієнтів і їх можливостями сплачувати за послуги.

Питання до ситуаційного завдання 1

1. Оберіть типи корпоративних стратегій фірм Motel-6 та Ritz-Carlton.
2. Обґрунтуйте вибір стратегії.
3. Укажіть сильні сторони в конкурентних позиціях обох фірм.
4. Укажіть, які існують загрози (перешкоди) для обох підприємств сфери послуг.

Ситуаційне завдання 2

Рей Крок, щоб задовольнити прагнення відомої корпорації McDonalds щодо вдосконалення технології готування обсмаженої картоплі, зайнявся дослідженнями. 1957 року Луїс Мартіно, чоловік Джун, познайомив Крока й Тернера з ідеєю перетворення обсмаженої картоплі з мистецтва в науку. Залишивши роботу інженера-електрика в компанії «Моторола», Мартіно перейшов у ресторан McDonalds у Глен-Еллін, що орендував разом із дружиною, і протягом декількох місяців проводив досліди в підвалі цієї установи. Він був упевнений, що компанії McDonalds необхідна лабораторія, у якій він міг би постійно займатися дослідженнями. Мартіно знав, що, незважаючи на всі вдосконалення, у процесі обсмажування ще не досягнуто головного, а саме: стабільного результату, і вважав, що єдиним шляхом до цього є автоматизація, що убезпечує від будь-яких помилок.

Крок погодився із пропозицією й відкрив невелику лабораторію в Адісоні, західному передмісті Чикаго. Мартіно відразу ж почав проводити широкі експерименти, вивчаючи питання, над рішенням якого не замислювалися навіть у лабораторіях великих компаній харчової промисловості: «Що відбувається з картоплею під час повного обсмажування?» Він установив температурні датчики в жаровні й у самих шматочках картоплі й почав будувати графіки зміни температури в процесі обробки. Він обсмажував картоплю навіть із барвниками, а потім вивчав тонкі зрізи під мікроскопом. Пізніше McDonalds на допомогу запросила Кена Стронга, фахівця з обробки харчових продуктів відомої компанії «Лемб Уестон», що займалася обробкою картоплі.

Через рік Мартіно й Стронг зробили значуще відкриття, що дозволило автоматизувати готування картоплі фрі. Навіть коли постачальники дотримувалися всіх специфікацій, а кухарі стежили за часом і температурою обсмажування, не всі партії картоплі були однаково хрусткими й прожареними. Мартіно зумів усунути цей недолік. Його дослідження показали, що коли холодну й мокру картоплю кидають у жаровню з розтопленим комбіжиром за температури 325 градусів за Фаренгейтом (162,8 градусів за Цельсієм), температура, звичайно, різко знижується, але в кожному випадку до різного рівня. Дуже важливим було те, що він установив, що незалежно від того, наскільки знизилася температура, картопля завжди встигає прекрасно прожаритися за той час, поки температура підвищиться всього на три градуси за Фаренгейтом (1,7 градусів за Цельсієм) порівняно з тим рівнем, до якого вона понизилася.

Це відкриття дозволило Мартіно впровадити автоматизований контроль температури. Його винахід назвали «картопляним комп'ютером», хоча це був усього лише електричний датчик, що визначав, коли температура комбіжюру в жаровні підвищиться на переломні три градуси. Найближчим часом цей датчик з'явився у всіх ресторанах McDonalds. Пізніше пристрій модифікували й зараз використовують при автоматизації готування інших смажених страв з рибного філе, курчати й ін.

Питання до ситуаційного завдання 2

Охарактеризуйте фактори, які вплинули на стратегічні зміни в корпоративній McDonalds, і визначте їхній рівень. Результати аналізу факторів стратегічних змін оформіть у табличному вигляді (табл. 2).

Таблиця 2

Результати аналізу факторів стратегічних змін

Стратегічна зміна	Тип зміни	Фактори ситуації	Характер впливу
1.			
2.			
3.			

Тестові завдання

1. Що є метою стратегічного аналізу?

- а) змістовний і більш-менш формальний опис об'єктів дослідження;
- б) виявлення тенденцій його розвитку;
- в) виявлення особливостей його розвитку;
- г) виявлення можливих напрямків його розвитку;
- д) усі відповіді правильні.

2. Що є предметом стратегічного аналізу?

- а) концептуальні напрями функціонування підприємства;
- б) концептуальні напрями розвитку підприємства;
- в) економічні ресурси та можливості;
- г) інформаційні ресурси та можливості;
- д) усі відповіді правильні.

3. Що є об'єктами стратегічного аналізу?

- а) сектори бізнесу;
- б) окремі продукти;
- в) стратегічні зони господарювання;
- г) окремі стратегічні господарські підрозділи;
- д) усі відповіді правильні.

4. Стратегічний аналіз повинен бути озброєний такими методичними прийомами:

- а) прийомами оцінювання поточного становища підприємства на ринку, наявних ресурсів, можливостей і потреб;

- б) прийомами прогнозування й планування різноманітних показників діяльності підприємства;
- в) прийомами прогнозного оцінювання зовнішнього середовища;
- г) прийомами альтернативного (варіантного) аналізу для підготовки прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності;
- д) усі відповіді правильні.

5. Скільки є етапів стратегічного аналізу?

- а) 5; б) 3; в) 6; г) 4; д) 7.

6. Перехід від загальних висновків до інших, менш загальних, або до окремих фактів – це:

- а) метод сценаріїв;
- б) дедукція;
- в) кластерний аналіз;
- г) імітаційне моделювання;
- д) індукція.

7. Чим зумовлюється взаємозв'язок індукції та дедукції у стратегічному аналізі?

- а) безперервністю економічних процесів;
- б) комплексністю економічних процесів;
- в) взаємопов'язаністю економічних процесів;
- г) узагальненістю економічних процесів;
- д) системністю економічних процесів.

8. Аналіз життєвого циклу галузі – це:

- а) стратегічний аналіз макрооточення підприємства;
- б) стратегічний аналіз безпосереднього оточення;
- в) стратегічний інвестиційний аналіз;
- г) стратегічний фінансовий аналіз;
- д) стратегічний аналіз організації.

9. Який загальнонауковий прийом не використовується в стратегічному аналізі?

- а) класифікація;
- б) конкретизація;
- в) планування;
- г) синтез;
- д) аналогія.

10. Скільки існує рівнів невизначеності?

- а) 4; б) 10; в) 2; г) 12.

11. Другий рівень невизначеності – це:

- а) майбутнє у вигляді низки альтернатив;
- б) майбутнє у вигляді «діапазону»;
- в) повна невизначеність майбутнього;
- г) часткова невизначеність майбутнього;
- д) немає правильної відповіді.

12. Третій рівень невизначеності – це:

- а) повна невизначеність майбутнього;
- б) часткова невизначеність майбутнього;
- в) майбутнє у вигляді «діапазону»;
- г) майбутнє у вигляді низки альтернатив;
- д) немає правильної відповіді.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. ОСНОВНІ МЕТОДИ АНАЛІЗУ, ГРУПУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Мета заняття: знати основні поняття, рівні та групи чинників зовнішнього середовища підприємства; знати методичні підходи до оцінювання та прогнозування змін у зовнішньому середовищі; уміти здійснювати галузевий і конкурентний аналіз середовища підприємства.

Короткі теоретичні відомості

Аналіз середовища вважається вихідним процесом стратегічного менеджменту, оскільки він забезпечує основу як для визначення місії та цілей фірми, так і для вироблення стратегії поведінки, що дозволяє фірмі реалізувати свою місію та досягти своїх цілей.

Зовнішнє середовище – це сукупність чинників, які формують довгострокову прибутковість організації та на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Аналіз загального та безпосереднього оточення спрямований на те, щоб з'ясувати, на що може розраховувати фірма, якщо вона успішно вестиме справи, і на те, які ускладнення можуть її очікувати, якщо вона не зуміє вчасно відхилити негативний вплив зовнішнього оточення.

Загальне середовище складається з елементів, які прямо не пов'язані з підприємством, але впливають на формування загальної атмосфери бізнесу.

Аналіз макрооточення містить вивчення впливу економіки, правового регулювання й управління, політичних процесів, природного середовища та ресурсів, соціальних і культурних складових суспільства, науково-технічного та технологічного розвитку суспільства, інфраструктури й ін. Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємопов'язані. Це відображає складність зовнішнього середовища. Треба виявити основні тенденції, взаємовплив цих чинників і побудувати тренди їхнього розвитку.

PEST-аналіз – це конкретний інструмент стратегічного аналізу саме далекого зовнішнього середовища організації. PEST-аналіз виокремлює 4 основні групи: P – Policy – політика, E – Economy – економіка, S – Society – суспільство (соціум), T – Technology – технологія. Це означає, що цим інструментом стратегічного аналізу досліджуються політичний, економіч-

ний, соціокультурний і технологічний аспекти зовнішнього середовища організації.

Безпосереднє оточення (мікросередовище) – це сукупність чинників, які формують довгострокову прибутковість організації та на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

Вивчення безпосереднього оточення організації спрямоване на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими організація перебуває в безпосередній взаємодії. При цьому важливо підкреслити, що організація може істотно впливати на характер і зміст цієї взаємодії і тим самим активно брати участь у формуванні додаткових можливостей, у запобіганні загроз її подальшому існуванню.

Практика успішних підприємств доводить, що використання моделі галузевої конкуренції М. Портера дає змогу дещо обмежити перелік чинників для аналізу (рис. 1).

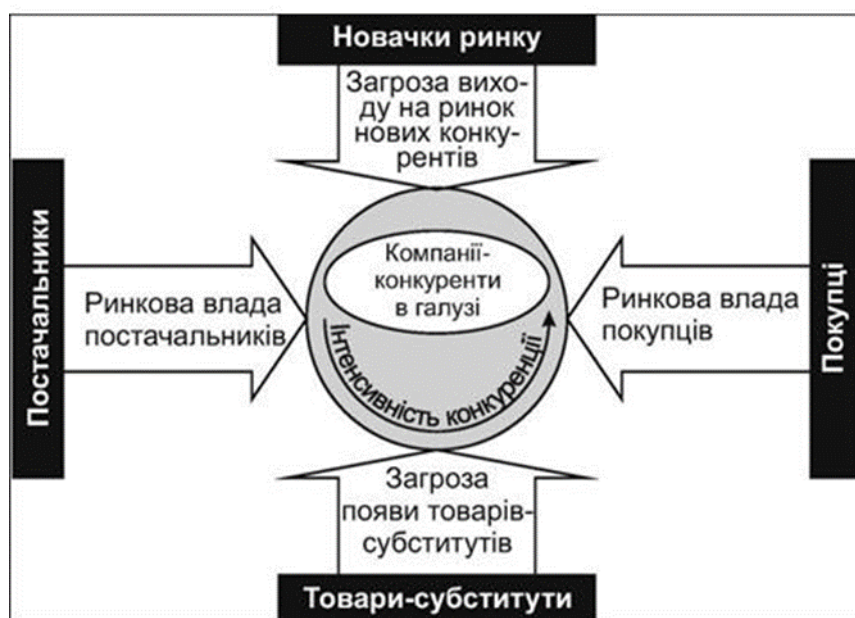


Рис. 1. Модель М. Портера аналізу п'яти конкурентних сил у галузі

Згідно із цією моделлю головними компонентами зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, є: споживачі; постачальники; товари-замінники; конкуренти та фірми, які потенційно можуть увійти й почати діяти в цій галузі.

Контрольні запитання та завдання

1. У чому полягає специфіка стратегічного аналізу?
2. SWOT-аналіз. Переваги та недоліки використання.
3. Розкрийте методику побудови SWOT-матриці.
4. Які складові структури середовища підприємства ви знаєте? Дайте їм загальну характеристику.
5. У чому полягає логіка вивчення середовища підприємства? Які форми й методи пошуку інформації про його стан вам відомі?

6. Розкрийте методику побудови SWOT-матриці.
7. Поясніть на власному прикладі порядок проведення PEST-аналізу.
8. Особливості застосування якісних та кількісних методів прогнозування.
9. Поясніть використання методів групування в стратегічному аналізі.
10. Провести PEST-аналіз досліджуваної галузі із застосуванням кількісного та якісного оцінювання, запропонувати підприємству сфери послуг комплекс заходів для підвищення ефективності його системи стратегічного планування.
11. Провести SWOT-аналіз підприємства сфери послуг – бази практики.

Методичні рекомендації до виконання завдання 10. Результати аналізу зовнішнього середовища господарювання за методикою PEST мають вигляд матриці, яку подано в табл. 3.

Таблиця 3

PEST-аналіз факторів макросередовища

Політика	Вага	Бал	Оцінка	Е	Економіка	Вага	Бал	Оцінка
1.					1.			
2.					2.			
3.					3.			
...					...			
n					n			
Усього	1	-		Усього		1	-	
Соціум	Вага	Бал	Оцінка	Т	Технологія	Вага	Бал	Оцінка
1.					1.			
2.					2.			
3.					3.			
...					...			
n					n			
Усього	1	-		Усього		1	-	

Сформувати чотири групи факторів впливу зовнішнього середовища.

Найчастіше до цих груп відносять фактори:

- політичні: фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи й знаходять вираження в діяльності та ухваленні рішень місцевими органами влади та уряду;
- економічні: фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії;

- соціально-демографічні: фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію;

- техніко-технологічні: фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів технологій, а також ноу-хау.

Експертним шляхом для кожного фактора встановити вагу та бал. Вага фактора відображає його значущість у групі, за умови, що вплив усіх факторів однієї групи становить "1". Бал фактора встановлюється за шкалою від 1 до 5 і відображає ступінь урахування цього фактора у діяльності підприємства (1 – фактор не враховується; 5 – вплив фактора максимально враховується під час розробки стратегії підприємства).

Розрахувати оцінку для кожного фактора як добуток ваги та бала, а також сумарну оцінку для кожної з чотирьох груп як суму оцінок факторів у групі.

Визначити найбільш та найменш впливові на діяльність підприємства фактори зовнішнього середовища, зробити висновки.

Методичні рекомендації до виконання завдання 11. Загальний вигляд матриці SWOT-аналізу поданий у табл. 4.

Таблиця 4

Загальний вигляд матриці SWOT-аналізу

S (strength) – сильні сторони	W (weaknesses) – слабкі сторони
1. 2. 3. ... n	1. 2. 3. ... m
O (opportunities) – можливості	T (threats) – загрози
1. 2. 3. ... k	1. 2. 3. ... p

Потенційні внутрішні переваги можуть бути визначені як: використання переваг організаційно-правової форми організації бізнесу, наявні конкурентні переваги (унікальність); найважливіші відмінності в компетенції щодо певної діяльності, інноваційність; сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер; жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної ініціативи); стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обґрунтований «стратегічний набір»; сприяння зростанню чисельно-

сті цільових груп споживачів чи їхній лояльності; вища за середню обізнаність про стан ринку; знання про склад та найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів; концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку; диференціація виробів; обґрунтована диверсифікація; увага до зниження витрат; вища за середню рентабельність і прибутковість; достатні фінансові ресурси; вищі за середні маркетингові навички; вищі за середні технологічні та інноваційні навички (компетентності); творчий, підприємницький менеджмент тощо.

Потенційними внутрішніми недоліками можуть бути такі: відсутність знань переваг організаційно-правових форм організації бізнесу; відсутність реальних конкурентних переваг; постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується); втрата конкурентної позиції; нижчі за середні темпи зростання; брак деяких ключових навичок для ефектвної конкуренції; брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість; втрата репутації у споживачів; слабка система розподілу; виробництво з високими витратами, старіння потужностей; розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію, або занадто великі, тому починається «хвороба великих компаній»; відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів; відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами, тощо.

До потенційних зовнішніх можливостей можна віднести такі: розвиток економіки країни; соціально-політична стабільність; обґрунтоване законодавство; доступність інвестицій та кредитів; обслуговування додаткових груп споживачів; входження в нові ринки (сегменти); розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; споріднена диверсифікація; товари з доповненнями (неспоріднена диверсифікація), що закуповуються; вертикальна інтеграція; зовнішні мережні структури; можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп; розвинутий фондовий та інші фінансові ринки; розвинуті ринки know-how тощо.

Потенційні зовнішні загрози: високі темпи інфляції; велика ймовірність виникнення нових конкурентів, зокрема іноземних; зростання збуту товарів-замінників; уповільнений темп зростання ринку або його спад; «ворожі дії» з боку держави (обмеження); зростання тиску конкурентів; тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу; технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції; виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами; зміни в потребах і смаках споживачів; негативні демографічні зміни; негативна екологічна ситуація; соціально-політична нестабільність.

Тестові завдання

1. Для аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища використовують:

- а) SWOT-аналіз;
- б) стратегічний аналіз;
- в) перспективний аналіз;

- г) кількісний аналіз;
- д) якісний аналіз.

2. SWOT-аналіз спрямований на:

- а) визначення місії та цілей підприємства;
- б) визначення результатів діяльності підприємства;
- в) визначення діяльності конкурентів, постачальників та покупців підприємства;
- г) визначення корпоративної стратегії компанії з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- д) немає правильної відповіді.

3. Аналіз середовища припускає вивчення складових:

- а) макрооточення;
- б) безпосереднього оточення;
- в) внутрішнього середовища організації;
- г) усі відповіді правильні.

4. Аналіз макрооточення...

- а) передбачає вивчення впливу економіки, правового регулювання й управління, політичних процесів, природного середовища та ресурсів, соціальної й культурної складової суспільства, науково-технічного й технологічного розвитку суспільства, інфраструктури;
- б) спрямований на те, щоб з'ясувати, на що може розраховувати фірма, якщо вона успішно поведе роботу, і на те, які ускладнення можуть її чекати, якщо вона не зуміє вчасно відвернути негативні випадки, які може піднести їй оточення;
- в) розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей;
- г) аналізується за такими основними категоріями: покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили;
- д) немає правильної відповіді.

5. Безпосереднє оточення...

- а) аналізується за такими основними категоріями: покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили;
- б) розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей;
- в) спрямований на те, щоб з'ясувати, на що може розраховувати фірма, якщо вона успішно поведе роботу, і на те, які ускладнення можуть її чекати, якщо вона не зуміє вчасно відвернути негативні випадки, які може піднести їй оточення;
- г) передбачає вивчення впливу економіки, правового регулювання й управління, політичних процесів, природного середовища та ресурсів, соціальної та культурної складової суспільства, науково-технічного й технологічного розвитку суспільства, інфраструктури;
- д) немає правильної відповіді.

6. Аналіз внутрішнього середовища...

- а) розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей;
- б) аналізується за такими основними категоріями: покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили;
- в) передбачає вивчення впливу економіки, правового регулювання й управління, політичних процесів, природного середовища та ресурсів, соціальної та культурної складової суспільства, науково-технічного й технологічного розвитку суспільства, інфраструктури;
- г) спрямований на те, щоб з'ясувати, на що може розраховувати фірма, якщо вона успішно поведе роботу, і на те, які ускладнення можуть її чекати, якщо вона не зуміє вчасно відвернути негативні випадки, які може піднести їй оточення;
- д) немає правильної відповіді.

7. Внутрішнє середовище аналізується за такими напрямками:

- а) маркетинг;
- б) організаційна культура;
- в) фінанси фірми;
- г) організація управління;
- д) усі відповіді правильні.

8. Оцінювання й контролювання виконання стратегії забезпечує:

- а) здійснення коригування;
- б) з'ясування причини відхилення, якщо такі виявляються;
- в) визначення того, що і за яким параметрами необхідно контролювати;
- г) оцінювання стану контрольованих об'єктів відповідно до прийнятих стандартів або інших еталонних показників;
- д) усі відповіді правильні.

9. Що передбачає наявність певного зовнішнього та внутрішнього середовищ?

- а) народження, розвитку, зникнення організації, що відбуваються в реальному часі;
- б) народження організації, що відбувається в реальному часі;
- в) розвиток організації, що відбувається в реальному часі;
- г) зникнення організації, що відбувається в реальному часі;
- д) немає правильної відповіді.

10. Який вчений довів, що стратегічне управління наявне, як правило, у тих організаціях, де готові йти на революційні зміни?

- а) Л. Грейнер;
- б) П. Друкер;
- в) Й. Шумпетер;
- г) Мінцберг.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5

ОСНОВНІ СКЛАДОВІ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Мета заняття: знати зміст і підходи до аналізу внутрішнього середовища підприємства, складові стратегічного потенціалу; уміти будувати профіль можливостей підприємства.

Короткі теоретичні відомості

Під стратегічним потенціалом підприємства розуміється сукупність наявних ресурсів і можливостей (здібностей) для розробки та реалізації стратегії підприємства.

Аналіз стратегічного потенціалу підприємства може виконуватися за такою схемою:

1. Оцінювання ресурсів та ефективності їх використання на підприємстві, а також ефективності основних бізнес-процесів.
2. Порівняльний аналіз підприємства з основними конкурентами або лідерами галузі.

Результати аналізу повинні змусити персонал підприємства зрозуміти та прийняти необхідність змін.

Стратегічний потенціал наділений усіма рисами, які притаманні будь-якій системі: цілісність, цілеспрямованість, складність, взаємозамінність, альтернативність його елементів і взаємозв'язок між ними, самовідтворюваність, гнучкість тощо. Величина потенціалу визначається в процесі його використання й оцінюється з позицій його результативності. Існують такі підходи до визначення потенціалу організації:

- *ресурсний* – визначає величину потенціалу як сукупність виробничих ресурсів, тому величина є вартістю окремих його складових;
- *структурний* – передбачає оцінку раціональності структури потенціалу організації (масштаб потенціалу та його окремих частин, залежність від характеру діяльності чи ступеня замкнутості тощо);
- *цільовий* – оцінює відповідність наявного потенціалу рівню поставлених цілей, тобто визначає відповідність величини наявного потенціалу оптимальному, достатньому для досягнення стратегічних цілей.

Серед перелічених підходів особливо привабливим є третій, який використовується в процесі формування та реалізації стратегії. Порівняння наявного потенціалу та необхідного для досягнення бажаної мети організації докорінно відрізняється від кількісної оцінки величини нагромаджених організацією ресурсів. Тут не менш важливою є і якісна оцінка, що дає змогу оцінити можливості досягнення певних результатів, створює умови для обґрунтування зміни певних складових потенціалу шляхом розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності.

Результати аналізу величини стратегічного потенціалу та його окремих частин використовуються під час визначення рівня конкурентоспроможності організації. Це досягається різними методами, які відрізняються за про-

цедурою проведення, об'єктивністю оцінки та витратами на їх реалізацію. Серед них найчастіше використовують методи, які ґрунтуються на теорії конкурентних переваг, теорії конкурентоспроможності товару. Ці методи можна використовувати як кожний окремо, так і в поєднанні, що дає змогу об'єктивніше визначити можливості організації в СЗГ.

Контрольні запитання та завдання

1. Розкрийте поняття внутрішнього середовища підприємства та необхідність його аналізу.
2. Охарактеризуйте аспекти внутрішнього середовища підприємства.
3. Надайте визначення стратегічного потенціалу підприємства та його складових елементів.
4. Назвіть джерела та способи діагностики внутрішнього середовища підприємства.
5. Як виміряти конкурентний статус підприємства?
6. Надайте характеристику кількісного оцінювання можливостей відновлення потенціалу підприємства.
9. Розкрийте методику побудови SWOT-матриці й аналізу підприємства.

Ситуаційне завдання

Вибір типу ресторану для розвитку курорту

Курорт Coconut Plantation Resort. Керівництво компанією Blackfield Hawaii Corporation під час ухвалення рішення про найбільш сприятливий тип ресторану при розвитку курорту Coconut Plantation Resort зіштовхнулося з низкою проблем. Новий ресторан повинен стати додатковим до вже наявних. Крім того, він не повинен повторювати типи аналогічних закладів, розташованих поблизу нього в курортній зоні. Планувалося, що в новому ресторані буде 150–200 посадкових місць і він буде розташовуватися між готелями першої лінії, кварталами житлових будинків та основним шосе.

Погляди стосовно типу нового ресторану серед учасників обговорення розділилися. Усі пропозиції передавали Бобу Куперу – віце-президентові з розвитку – і вони містили:

- родинний ресторан з помірними цінами, у якому пропонували б сніданки, обіди, вечері;
- ресторан класу «люкс»;
- ресторан швидкого харчування;
- ресторан для ланчів та обідів на основі стейків або відбивних, а також спеціалізовані типи ресторанів, зокрема тематичні (наприклад, італійський).

Опис курорту Coconut Plantation Resort. Курорт Coconut Plantation Resort розташований на східному березі острова Кауай, осторонь від шосе № 56, менш ніж за дві милі від найбільшого острова Капаа та приблизно за

вісім миль від Ліхуе. Компанія Blackfield Hawaii Corporation спеціалізується на будівництві комерційних і житлових будинків. Компанія не хоче займатися операційними питаннями й експлуатувати зведені нею споруди, а воліє будувати для інших структур, яким вона здає їх в оренду та які ними керують. Курортний комплекс займає 90 акрів землі та має власний пляж. На 50 акрах побудовані готелі. Це Holiday Inn – 311 номерів, Kauai Beach Boy – 243 номери, Islander Inn – 200 номерів.

Частина території, що залишилася, призначена для житлових будинків, торгового центру Market Place, двох додаткових готелів і незалежного ресторану, про який саме і йде мова.

Кондомініуми та готелі за планом повинні мати такі структурні елементи:

1. Готелі:

- Travelodge: 350–400 номерів;
- Hawaiian Pacific Resort: 297 номерів.

2. Кондомініуми:

- першої черги (50 % – з однією спальнею, 50% – з двома) – 180 квартир;
- другої черги (100 % з однією спальнею) – 180 квартир.

Торговий центр Market Place цілком завершений і зараз уже діє. У ньому безліч роздрібних магазинчиків, оформлених у полінезійському стилі, де продають ювелірні вироби, предмети з обробленої слонової кістки, предмети народного мистецтва, сувеніри, різні продукти харчування й інші товари, привабливі для туристів.

Ресторани, що розташовані на курорті Coconut Plantation Resort. На курорті Coconut Plantation Resort є кілька ресторанів. Вони розташовані як у готелях, так і по сусідству з ними або біля торгового центру. У кожному з трьох готелів є ресторан і в кожному з двох нових готелів він передбачений. У торговому центрі та поруч з ним розташовані декілька ресторанів:

- швидкого харчування: кафе-морозиво, мексиканський ресторан;
- китайський ресторан: кафе (спеціалізація – гамбургери);
- інші типи: пропонують стейки, рибу, відбивні, Buzz's Steakhouse, J. J.'s Boiler Room.

За винятком ресторанів швидкого харчування і J. J.'s Boiler Room, усі готельні ресторани та незалежні ресторани пропонують харчування тричі на день. Попит на сніданок найімовірніше вже досяг свого піку. У зв'язку з цим Buzz's Steakhouse вирішив відмовитися від сніданків, а інші ресторани такі, як Holiday Inn і Spindrifter, – збільшили тривалість сніданку, щоб він захоплював частину ланча. Holiday Inn останнім часом запропонував нову послугу – полуденний буфет для груп японських туристів.

Усі ресторани діють на основі концепції обмеженого меню та пропонують різні види стейків і відбивних, морські продукти в обмеженому асортименті тощо. Створюється враження, що на курорті Coconut Plantation Resort особливої розмаїтості в ресторанах зі столами не спостерігається.

Усі заклади, за винятком Kauai Beach Boy, – філії мережевих структур, у яких обмежений асортимент меню є основою стандартизації й ефективності.

Опис Кауаї. Острів Кауаї розташований у північній частині ланцюга Гавайських островів, що в 20 хв польоту від Гонолулу. Завдяки великій кількості листя та прекрасних тропічних рослин він відомий як острів-сад. На острові майже ідеальний клімат. Норма річних опадів у різних частинах острова неоднакова. Так, Вайаліль – найбільш вологе місце в США з рекордним рівнем опадів 486 дюймів за рік, а всього на відстані 20 миль від нього, у Кекахе, річний рівень – 20 дюймів, у Ліхуе – 40 дюймів на рік. Велика їх частина випадає в період з жовтня до квітня, а січень – найбільш дощовий місяць.

Туризм на Кауаї. Кауаї звичайно розглядався як останній з найбільш відвідуваних туристами островів через унікальну красу та полінезійську атмосферу. Острів також є популярним місцем для проведення вік-ендів або коротких відпусток жителями Гонолулу. Серед тих, хто відвідує острів, 55 % – люди, які подорожують самостійно, інші – у складі груп.

У кожному з готелів курорту є принаймні один ресторан, у якому обслуговування здійснюється за столами. Усі вони пропонують триразове харчування. Розмаїтість і якість їжі та послуг нагадує харчування і послуги на Coconut Plantation Resort. Звичайно, усі ці курорти оформлені в національному полінезійському стилі та пропонують аналогічні страви в ресторанах.

Найближчий до Coconut Plantation Resort – курорт Coco Palms Resort, що має 416 номерів. Він розташований південніше на 2 милі. Coco Palms був побудований серед столітніх кокосових пальм у місці, де в минулому королі Кауаї вершили свій суд.

Загальний декоративний стиль Coco Palms полінезійський: котеджі з очеретяними дахами, палаючі смолоскипи, барабани, каное й інші атрибути, типові для південних широт Тихого океану. У Coco Palms є ресторан, що називається Coconut Palace.

Автори статей про індустрію подорожей часто згадують про цей ресторан, називаючи його не інакше, як «заклад, що одержує нагороди». У ньому можна спробувати екзотичні полінезійські страви, наприклад kupa bei maka (суп із зеленої папайї).

Купівельні звички жителів кондомініумів. Під час відкриття нового ресторану варто врахувати його можливі відвідування людьми, що живуть у кондомініумах. Дослідження, проведене Школою менеджменту в індустрії туризму при університеті Гавайї, показало, що жителі кондомініумів рідше відвідують ресторани, ніж люди, які зупинилися в готелях. Там також було доведено, що чим довше люди живуть у кондомініумах, тим менше вони витрачають на ресторани. Зазвичай, вони харчуються в ресторанах тільки раз на день.

Питання до ситуаційного завдання

1. Яка додаткова інформація необхідна для вибору типу нового ресторану?
2. Які критерії слід урахувати під час розробки концепції нового ресторану?
3. Які можливі ринкові сектори будуть користуватися послугами ресторану Coconut Plantation Resort?
4. Яку маркетингову стратегію необхідно обрати до відкриття ресторану?
5. Який вплив мають купівельні звички туристів на діяльність закладів громадського харчування?
6. Які пропозиції ви можете надати щодо вдосконалення роботи ресторану на курорті?
7. Який тип ресторану ви обрали б для курорту Coconut Plantation Resort?

Тестові завдання

1. Потенціал підприємства, який містить трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні ресурси, залучені в господарську діяльність підприємства і які здатні визначати конкурентоспроможність підприємства в довгостроковому періоді, – це:

- а) суб'єкт стратегічного управління;
- б) взаємодія об'єкта і суб'єкта;
- в) об'єкт стратегічного управління;
- г) усі відповіді правильні.

2. Який показник не використовується для оцінювання техніко-технологічного стану підприємства?

- а) коефіцієнт ефективності управління;
- б) коефіцієнт ритмічності;
- в) коефіцієнт рентабельності підприємства;
- г) коефіцієнт використання сировини й матеріалів;
- д) трудомісткість праці.

3. Внутрішнє середовище аналізується за такими напрямками:

- а) маркетинг;
- б) організаційна культура;
- в) фінанси фірми;
- г) організація управління;
- д) усі відповіді правильні.

4. Виконання стратегії...

- а) це впровадження стратегічних змін на підприємстві, які приводять його у стан готовності перетворення стратегії у реальність;
- б) спрямоване на вирішення таких основних завдань: визначення видів і змісту управлінської діяльності з метою встановлення пріоритетності ок-

ремих завдань згідно з обраною стратегією; встановлення відповідності між обраною стратегією й організацією управління (формування співвідношень між повноваженнями, функціями, правами і обов'язками; між управлінськими ланками й забезпеченням їхньої роботи технічними засобами, інформацією); вибір і узгодження зі стратегією стилю управління організацією;

в) забезпечення єдності поточної і стратегічної діяльності формування стратегії й стратегічного плану підприємства завершено;

г) має здатність компенсувати негативні наслідки, які можуть виникати при здійсненні стратегії внаслідок недоліків, які є в неї, або через появу в середовищі непередбачених змін;

д) немає правильної відповіді.

5. Діяльність організації, націлена на урахування кон'юнктури ринку, при цьому планування має характер стратегічного, розробляються «стратегічні відповіді» на дії конкурентів у категоріях «продукт - ринок», належить до:

а) стратегічного управління;

б) управління «за цілями», з орієнтацією на зовнішнє середовище;

в) поточного управління «за відхиленнями»;

г) управління «від досягнутого», з елементами передбачення майбутнього;

д) стратегічного мислення персоналу.

6. Що передбачає наявність певного зовнішнього та внутрішнього середовищ?

а) народження, розвиток та зникнення організації, що відбуваються в реальному часі;

б) народження організації, що відбувається в реальному часі;

в) розвиток організації, що відбувається в реальному часі;

г) зникнення організації, що відбувається в реальному часі;

д) немає правильної відповіді.

7. Організація з'являється в результаті підприємницьких зусиль менеджерів та розвивається завдяки реалізації творчого потенціалу її засновників – це стадія розвитку:

а) заснована на творчості;

б) заснована на керівництві;

в) заснована на делегуванні;

г) заснована на координації;

д) заснована на співробітництві.

8. Що призвело до пошуку нових джерел зростання, що засновані на врахуванні особливостей сучасної динаміки ринків модних товарів?

а) у міру насичення попиту на стандартизовані товари зростання фірм сповільнилося;

б) у міру насичення пропозиції на стандартизовані товари зростання фірм сповільнилося;

в) змінюють керівництво підприємства;

г) продають основні активи компанії;

д) немає правильної відповіді.

9. Кожна організація втягнута в 3 процеси:

а) отримання ресурсів із зовнішнього середовища (вхід);

б) перетворення ресурсів у продукт (перетворення);

в) перетворення продукту в зовнішнє середовище(вихід);

г) немає правильної відповіді;

д) усі відповіді правильні.

10. Облік, контроль та аналіз отриманих результатів – це один з етапів:

а) стратегії підприємства;

б) встановлення цілей;

в) стратегічного планування;

г) управління підприємством;

д) цільового управління.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6

**ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ
ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Мета заняття: знати сутність та особливості корпоративних стратегій підприємства, знати принципи формування корпоративних стратегій підприємства; уміти здійснювати портфельний аналіз підприємства.

Короткі теоретичні відомості

Корпоративна або загальна стратегія підприємства визначає загальний напрям його діяльності, формується його вищим керівництвом і передбачає три основні завдання:

а) сформувані (вибрати) власне головний напрям діяльності підприємства та його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ);

б) визначити (встановити) конкретну роль кожної СОБ і кожного його підрозділу в реалізації корпоративної стратегії;

в) визначити розміри та способи розподілу ресурсів (інвестицій) між СОБ та іншими підрозділами.

У мультибізнесових підприємствах корпоративну (загальну) стратегію називають ще портфельною. Корпоративна (загальна) стратегія тісно пов'язана з конкурентною (бізнесовою, діловою), яку, власне, визначає, а остання забезпечує реалізацію першої.

В однобізнесових підприємствах ці два види стратегії об'єднуються – корпоративна є одночасно і конкурентною (чи навпаки).

Корпоративна стратегія в однобізнесовому підприємстві (як і стратегія кожної СОБ у мультибізнесовому) набирає одного з таких типів базових стратегій:

- стратегія зростання (розвитку);
- стратегія стабілізації (обмеженого зростання);
- стратегія виживання (скорочення);
- стратегія, побудована на комбінаціях перерахованих стратегій (у мультибізнесовому підприємстві).

У процесі формування корпоративної стратегії з'являються різні варіанти стратегічного розвитку підприємства чи СОБ. Ці варіанти називають стратегічними альтернативами, з яких і вибирається майбутня стратегія.

Стратегічні альтернативи – це можливі варіанти розвитку підприємства чи СОБ у рамках кожної із трьох базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізації, скорочення.

На основі базової корпоративної стратегії та вибраних її альтернатив розробляються конкурентні (бізнесові) та функціональні стратегії.

Контрольні запитання та завдання

1. На яких засадах ґрунтується ефективна корпоративна стратегія?
2. Надайте характеристику основних компонентів корпоративної стратегії підприємства.
3. Розкрийте принципи формування корпоративної стратегії підприємства.
4. Перерахуйте та надайте змістовну характеристику основних завдань корпоративної стратегії.
5. У чому полягають особливості розроблення корпоративної стратегії для диверсифікованого підприємства?

Ситуаційне завдання 1

Готель «Вікторія»

«Вікторія» невеличкий готельний комплекс на острові в Карибському морі. Рекламні брошури готелю обіцяють туристам відпочинок від стресу ділового життя в цьому тропічному раю, красу якого вони можуть оцінювати за фотографіями з бунгало під солом'яною покрівлею й пальмами.

Проте, коли гості прибували в цей рай, перше враження кардинально відрізнялось від того образу, що був створений рекламою.

Готель складався з головного корпусу (реєстратура, ресторан і бар – на першому поверсі, кімнати для гостей – на другому), будинки для співробітників і 12 бунгало для гостей. Замість морських просторів гості змушені були споглядати задні двері кухні, простирадла, що сохнуть на сонці, та машину, яка стоїть над домкратом.

Адміністрацію готелю не турбувало те, яке в гостей буде перше враження. Самі співробітники готелю вирости на острові, тому приймали морський вигляд як належне.

В'їзд до готелю був спроектований таким чином, щоб обслуговуючому персоналу було комфортніше переносити валізи гостей. Керівництво готелю не задумувалось над тим, що багато з гостей на острові вперше й були налаштовані на зовсім інший прийом. Та й потік клієнтів почав зменшуватись. Необхідно було щось робити для вирішення проблеми. Директор готелю запросив керівника служби збуту й попросив поради.

Питання до ситуаційного завдання 1

1. Поставте себе на місце співробітника підприємства й підготуйте доповідь для директора готелю, у якій:

- проаналізуйте ситуацію, що склалась;
- запропонуйте можливі варіанти вирішення проблеми.

2. Якими повинні бути перші дії відповідального за розміщення гостей і чергового адміністратора готелю?

3. Чи можливо змінити елементи оперативної стратегії готелю з метою покращення ситуації, що склалась?

4. Чи варто при цьому змінювати функціональну й ділову стратегію цього готелю.

Ситуаційне завдання 2

Фірма McDonalds прийшла на ринок СНД у результаті тривалих переговорів (майже 12 років – від ідеї до впровадження). Першу філію McDonalds у Києві було відкрито 1997 р. Одним з основним принципів діяльності цієї фірми є забезпечення єдиного високого рівня обслуговування клієнтів (висока культура, чистота тощо) та пропонування стандартної продукції. Задовго до відкриття McDonalds вивчає місцеві ресурси, постачальників та ін. Іноді ця фірма будує переробні комплекси для постачання напівфабрикатів до своїх ресторанів.

У центрі уваги McDonalds перебуває питання формування кадрів. Наймання здійснюється на конкурсній основі з орієнтацією на молодих, енергійних та найстаранніших, ураховується наявність телефону та близькість житла до ресторану. Розвинена політика мотивації персоналу.

McDonalds багато уваги приділяє формуванню та підтримці іміджу. З моменту відкриття першого ресторану 1955 р. McDonalds регулярно допомагає населенню міст, де здійснює діяльність (підтримка закладів охорони здоров'я, освіти, соціальна допомога).

Питання до ситуаційного завдання 2

1. Визначте тип корпоративної стратегії розвитку фірми McDonalds.

2. Назвіть сильні сторони діяльності фірми. Визначте, як впливають основні конкурентні сили у галузі на діяльність фірми?

3. Випишіть функціональні стратегії, опис яких подано у ситуації, перерахуйте основні принципи цих стратегій.

4. Поясніть, як поводитиметься McDonalds у випадку сповільнення розвитку ринку та втрати певних конкурентних переваг.

Тестові завдання

1. Процес вибору стратегічних програм і проектів містить етапи:

- а) підготовчий;
- б) установлення цілей;
- в) планування робіт;
- г) супроводження реалізації програми;
- д) усі відповіді правильні.

2. Підготовчий етап вибору стратегічних програм базується на:

- а) аналізі виробничих умов, підготовці прогнозованої інформації;
- б) виборі та оцінюванні ефективності можливих варіантів;
- в) визначенні, ранжуванні, виокремленні пріоритетів;
- г) контролі за виконанням програмних заходів;
- д) проведенні коригування програм.

3. Що не входить у типовий зміст програми інноваційної діяльності підприємства:

- а) науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи;
- б) зведені результати здійснення заходів технічного розвитку;
- в) запровадження прогресивної технології, модернізація та автоматизація виробничих засобів;
- г) створення та освоєння нових видів продукції;
- д) координування рішення і дії в галузі маркетингу.

4. Для чого створюють стратегічний план підприємства?

- а) для створення й освоєння нових видів продукції;
- б) щоб допомогти підприємству, максимально використати можливості у середовищі, яке постійно змінюється;
- в) для аналізу виробничих умов, підготовки прогнозованої інформації;
- г) для забезпечення охорони навколишнього середовища;
- д) розробки проектів.

5. Який підхід формування стратегічного плану орієнтується на збереження статус-кво?

- а) адаптаційний;
- б) інформаційний;
- в) «від досягнутого»;
- г) оптимізаційний;
- д) правильна відповідь відсутня.

6. Для процесу формування стратегічного плану для адаптаційного підходу характерне:

- а) вивчення навколишнього середовища, оточення підприємства;
- б) поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники для вирішення виявлених проблем;
- в) дозволяє оцінити роботу підприємства, визначити відхилення від планових показників, встановити причини їх виникнення й виявити наявні резерви.

г) процедура встановлення рівня впливу певних факторів на функцію чи результативну ознаку з метою ранжування цих факторів при розробці плану організаційно-технічних заходів.

д) виявляються комплексні фактори, які найбільш повно описують зв'язок між різними характеристиками респондентів.

7. Стратегічний план – це:

а) важливий документ, який повинен бути інструментом розвитку потенціалу підприємства;

б) техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємств в ринкових умовах, програма його діяльності; він характеризує модель підприємства в майбутньому;

в) образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, щодо якого формулюється мета;

г) юридичний акт, яким оформляється утворення підприємства, організації, установи, фірми, визначаються їхня структура, функції, правовий статус, взаємовідносини з іншими підприємствами, організаціями, установами, фірмами чи фізичними особами тощо.

д) визначає основні правила організації та діяльності державних органів, структурних підрозділів органу, а також установ, організацій і підприємств (філій), що їм підпорядковуються, тимчасово створюваних комісій, груп, бюро тощо.

8. Прогноз визначає:

а) напрямок;

б) найбільш прийнятний стан системи;

в) шлях досягнення мети;

г) зміну стану системи;

д) усі відповіді правильні.

9. Завдання реалізації стратегії полягає у:

а) забезпеченні стратегічного потенціалу успіху, з одного боку, і перетворення його в стратегічні фактори успіху – з іншого;

б) формуванні інформації про внутрішні можливості та ресурси підприємства;

в) проведенні дослідження та узагальненні висновків;

г) аналізі альтернатив і виборі стратегії;

д) визначенні методичного інструментарію дослідження.

10. Ділова стратегія підприємства:

а) є вузькою стратегією для окремих структурних одиниць (заводів, магазинів та ін.) та окремих відділів (всередині функціональних напрямів);

б) це стратегія найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності в цілому;

в) це стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній (рівень окремих господарських підрозділів);

г) існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії (стратегія маркетингу, стратегія фінансів тощо);

д) немає правильної відповіді.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7

ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИЗМУ

Мета заняття: знати зміст поняття «конкурентні стратегії підприємства», їх види й особливості; уміти визначати типи конкурентних стратегій.

Короткі теоретичні відомості

Управління конкурентною поведінкою організації базується на розробці й ефективній реалізації зваженої, обґрунтованої конкурентної стратегії, яка передбачає забезпечення конкурентних переваг на тривалий період (5–10 років).

Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення якнайкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.

Вони визначають засоби конкурентної боротьби фірми на цільових ринках і є:

- своєчасною реакцією на зміни в галузі, в економіці в цілому, у політиці й інших значущих сферах;
- розробкою конкурентоспроможних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу перед конкурентами;
- об'єднанням стратегічних ініціатив функціональних відділів;
- розв'язанням конкретних стратегічних проблем, актуальних у цей момент.

Трьома основними конкурентними підходами під час розробки ділової (конкурентної) стратегії є:

- 1) прагнення стати виробником із низькими витратами;
- 2) досягнення диференціації, що базується на таких перевагах, як: якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, висока цінність, концентрація уваги на невеликій ніші на ринку шляхом якісного виконання роботи порівняно з конкурентами та задоволення специфічних потреб покупців.

Існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати у систему конкурентних стратегій підприємства – сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку (рис. 2).

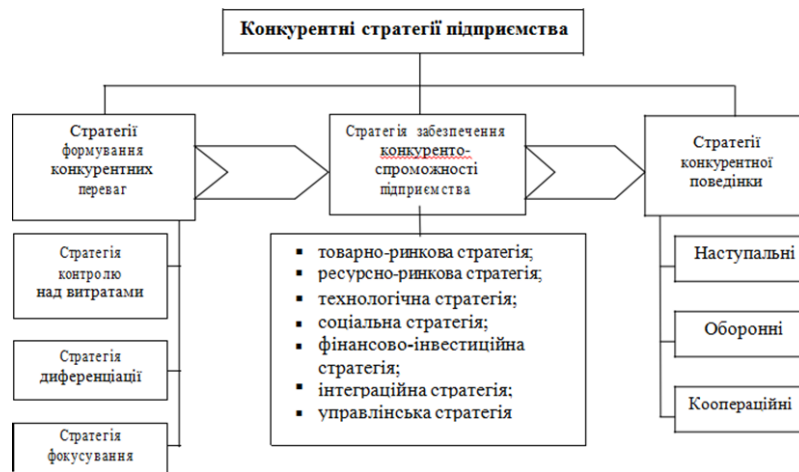


Рис. 2. Система конкурентних стратегій підприємства

Як видно з рис. 2. система конкурентних стратегій містить: стратегії формування конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної поведінки.

У процесі позиціонування товару на ринку розробляються коротко-строкові та довгострокові цілі щодо різних груп клієнтів. Для цього необхідно виконати аналіз споживачів з метою виявлення інформаційних потреб, інформаційного попиту, переваг у виборі стратегії пошуку інформації.

Позиціонування товару – це оптимальне розміщення товару в ринковому просторі.

Будь-який товар – це сукупність споживчих властивостей. Обравши сегмент, фірма повинна вирішити, як на нього вийти. Якщо він давній, то конкуренти мають на ньому свої позиції, отже, їх треба знати. Щоб зайняти своє місце з урахуванням конкурентів, можна йти двома шляхами: позиціонувати себе поряд з одним з конкурентів і розпочати боротьбу за його частку ринку або розробити власний інформаційний продукт, якого ще не було на ринку, щоб завоювати споживачів, потреби яких конкуренти не змогли задовольнити.

Першим шляхом можна йти, якщо:

- фірма може виробляти товар, який перевершує продукцію конкурента;
- ринок достатньо великий, щоб два конкуренти не заважали один одному;
- фірма має більші ресурси, ніж конкурент;
- обрана позиція повніше відповідає сильним діловим якостям фірми.

Другим шляхом фірма може йти, якщо є:

- достатній науковий потенціал;
- технічні можливості для створення нового товару;
- економічні можливості для створення товару в межах запланованого рівня цін;
- достатня кількість покупців сегмента, охочих отримати цей товар.

Обравши стратегію позиціонування, фірма може розпочати розроблення комплексу маркетингу.

Необхідно розрізняти сегментацію та позиціонування. Результат сегментації ринку – це бажані характеристики товару. Результат позиціонування – це конкретні маркетингові дії з розроблення, поширення та просування товару на ринок.

Позиціонування – це розроблення та створення іміджу товару таким чином, щоб він посів у свідомості покупця гідне місце, яке відрізняється від місця товарів конкурентів. Це комплекс елементів, за допомогою яких необхідно переконати споживачів, що цей товар створено спеціально для них і що він може бути ідентифікований з їхніми потребами.

Основні стратегії позиціонування товару в цільовому сегменті базуються на відмінних якостях товару, особливому способі його використання, орієнтації на певну категорію споживачів, урахуванні позиції конкуруючого товару, формуванні характерного іміджу товару і/або фірми.

Таким чином, сегментація ринку, результатом якої є виділення однорідних груп споживачів зі схожими потребами та купівельними звичками стосовно конкретного товару, дає можливість підприємству сконцентрувати засоби на одному або декількох комерційних напрямках діяльності з подальшим розробленням маркетингового плану.

Контрольні запитання та завдання

1. Поясніть основні відмінності між корпоративною та конкурентними стратегіями та їх взаємозв'язок.
2. У чому суть конкурентної стратегії та стратегічних бізнес-центрів?
3. Розкрийте суть стратегії лідерства за витратами, її ризиків, концепції ланцюга цінностей.
4. У яких випадках доцільно застосовувати стратегію лідерства за витратами та як її використати для захисту від впливу відомих конкурентних сил?
5. Розкрийте суть стратегії широкої диференціації та основних підходів до її успішної реалізації.
6. Розкрийте суть стратегії ринкової ніші; стратегії упередження.
7. Розкрийте зміст поняття «позиціонування товару».
8. Перелічіть умови, яких необхідно дотримуватися під час вибору стратегії перепозиціонування.
9. Що насамперед потрібно враховувати компанії у визначенні підходів до позиціонування своїх товарів?
10. Які дії виконує компанія після прийняття рішення про стратегію позиціонування своїх товарів?
11. Мікросередовище підприємства характеризується такими явищами: переважна кількість споживачів товару підприємства – люди з низькими доходами, вони не зважають на незначні особливості виробів, товар у галузі переважно стандартний, серед продавців існує значна цінова конкуренція. Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Надайте їй характеристику.

12. Про мікро- і внутрішнє середовище підприємства відомо таке: добробут і запити споживачів товару підприємства суттєво зростають, покупці почали звертати увагу на певні функціональні особливості товару та готові платити за це гроші, стандартний дешевий товар реалізується не повністю, якісний склад персоналу підприємства високий, технологія гнучка. Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Надайте їй характеристику.

13. Підприємство займає міцну позицію на ринку, має можливість випускати продукцію дешевшу, ніж конкуренти, до того ж добробут споживачів почав зростати і значна їх кількість уже виявляє підвищену увагу до функціональних особливостей товару; з іншого боку, гнучка технологія та кваліфікація кадрів дають можливість створювати багато модифікацій товару. Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Надайте їй характеристику.

14. Підприємство громадського харчування знаходиться на території студмістечка. Поява тут аналогічного підприємства малоімовірна. Імідж підприємства у студентів достатньо високий. Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Дайте їй характеристику.

15. Підприємства району належать до чотирьох типів. Підприємства першого типу не мають стабільної технології, випускають товари, виробництво яких легко та швидко освоюється. Уся діяльність цих підприємств ґрунтується на швидкій реакції на зміну ситуації на ринку.

Підприємства другого, найбільш поширеного типу, навпаки, використовують порівняно стабільні технології, які застосовують роками, дещо вдосконалюючи. Для них існуюча система технологічних процесів є базовою. Заміна технології означала б появу майже нового підприємства. Два підприємства району будують свій бізнес на постійному освоєнні нових, невідомих товарів. Нерідко вони програють, але за рахунок освоєння новинок, мають значні конкурентні переваги та їх бізнес процвітає. Нарешті, одне підприємство випускає ортопедичну продукцію одного виду.

Визначити: 1. До якого типу базових стратегій конкурентоспроможності можна віднести кожну виділену групу підприємств, як прийнято називати той чи інший тип? 2. Запропонуйте базову стратегію конкурентоспроможності для кожної із виділених груп підприємств.

16. Серед підприємств регіону виділено й охарактеризовано чотири групи підприємств. Перша – підприємства, життєвий цикл товарів яких перебуває на стадії насичення. Друга – підприємства, які витрачають значні засоби, щоб імітувати поведінку передових підприємств регіону. Третя – підприємства, які намагаються утримати попит, що вже не зростає, поступово зменшують обсяги виробництва продукції. Четверта – підприємства, які намагаються знайти способи утриматись в умовах зниження попиту та рентабельності виробництва.

Визначити: 1. До якого типу підприємств належить кожна з цих груп? 2. Запропонуйте можливу базову стратегію конкурентоспроможності для кожної з виділених груп підприємств.

Готель Solitaire Lodge з Нової Зеландії Комета Галлея

«Комета Галлея – велика подія! Важко відшукати іншу, подібну до неї подію, навколо якої можна побудувати програму просування готелю на привабливому американському ринку!» – саме про це міркував Рег Тернер, працелюбний власник Solitaire Lodge, переповнений ентузіазму. Попередні заявки закривали всі шість номерів його готелю на наступні шість місяців, але на наступний період замовлень поки було мало.

Місце розміщення й опис Solitaire Lodge. Готель розташований у прекрасному місці поруч зі спокійним і чудесним озером Таравера, за 15 км від Роторуа, Нова Зеландія. Роторуа – сама по собі велика туристська принада для туристів як із самої Нової Зеландії, так і з інших країн. Щодня на аеродромі міста здійснюють посадку рейсові літаки з Окленда і з аеропорту Christchurch International. Щоб добратися до озера Таравера, можна скористатися дорогою, побудованою на місці колишньої стежки, яка пролягає між місцевими туристичними визначними пам'ятками – Блакитним і Сірим озерами. Пройшовши повз селище Берид Віллідж, дорога далі – майже 7 км – до Таравера йде через чагарник.

Озеро непостійне – воно то спокійне, то містичне й тривожне. Туристи, що прибувають на озеро, на початку часто говорять про присутність у цих місцях жакливого містера Таравера, що часто напускає туман, який ховає його від сторонніх очей. Будинок готелю розташований наприкінці дороги – на мисі. До нього веде доріжка з кругляка, обрамлена листяними квітучими деревами та чагарником місцевого різновиду. Ближче до будинку гостей – великі металеві ворота. Якщо вони відкриті, можна під'їхати прямо до дверей старого котеджу, розташованого в центрі загального архітектурного ансамблю. Він слугує загальною їдальнею та місцем спілкування гостей.

Розкіш та усамітненість. Якщо дивитися з боку котеджу, праворуч і ліворуч від нього розташовані номери – по три в кожному крилі. У кожному номері є все необхідне для проживання, а через їх високі (від полу до стелі) вікна відкривається прекрасний вид на озеро. Першою реакцією багатьох гостей, що прибувають у ці місця вперше, буває почуття благоговіння перед красою, що відкривається їх поглядові, і відчуженості від усього земного. Кожен номер складається зі спальні та ванної кімнати. Поруч з основним будинком розташоване невелике куполоподібне водоймище природного походження з гарячими джерелами, яким гості користуються як басейном.

Якщо відійти від будинку трохи вбік, можна побачити прекрасно доглянуту доріжку, що веде до озера, до якого близько 100 м. По дорозі до води відкривається чудесна панорама околиць. Наприкінці доріжка виводить до сараю для човнів, що стоїть на невеликій галявині біля пристані. Якщо подивитися на Solitaire Lodge від озера, знизу нагору, то мимоволі відзначаєш цікавий профіль будинку. Його шестикутна форма органічно

доповнює природні кути мису, на якому він стоїть. Багато гостей з замилюванням говорять про повну гармонію будинку та місця.

Історія. Рег Тернер відвідав озеро Таравера незабаром після прибуття до Нової Зеландії з району Карибського моря. Народжений в Англії, здобув там освіту, Рег навчився літати під час восьмирічної служби в Королівських повітряних силах. Рег прибув до Нової Зеландії, маючи в кишені 3 тис. дол. і мріючи, що він буде володіти і керувати готельним будиночком для рибалок-аматорів. Випадковий візит на озеро Таравера зміцнив його бажання. За порадою агента з нерухомості, який повідомив йому про сприятливий котедж і землю, Рег позичив гроші та придбав місце, що і стало потім Solitaire Lodge.

Одного разу Рег приймав заможну американську пару, що відвідувала Нову Зеландію, прибувши туди на круїзному кораблі Queen Elizabeth, де їй побачили брошуру про цей будиночок. Наприкінці свого візиту пара сказала Регу, що послуги занадто дешеві та пожертвувала йому 500 дол. для реставрації будинку. У цей момент Рег прийняв рішення відшукати кошти, щоб побудувати готель, орієнтований на заможних американців.

Коли Solitaire Lodge почав діяти, його послуги були орієнтовані на людей, які приїжджали ловити форель. Сезон риболовлі, коли дозволяється ловити рибу, продовжується з 1 листопада до 30 червня. Крім риболовлі гості гуляли околицями, а Рег супроводжував їх як екскурсовод. Кампанія просування будувалася на рекламуванні прекрасної риболовлі та професійних послуг, що надає Тернер. Брошури з рекламою риболовлі поширювалися в різних місцях, де було багато туристів і відпочиваючих. Рег вирішив зробити своїм ринком іноземних туристів, які вже прибули в Роторуа та його околиці, а також жителів Нової Зеландії, що шукають місце для короткого відпочинку. Ніяких конкурентів з аналогічними послугами поблизу від нього не було. Так, готель Nuka Lodge, який також орієнтується на заможних гостей, розташовувався на відстані 50 миль. Для Рега він став зразком, орієнтуючись на який він створював свій Solitaire Lodge в надії перевершити оригінал.

Діяльність Solitaire Lodge постійно активізувалася, щоправда, часом досить сумбурно. З метою просування свого готелю Тернер з'їздив до США, де взяв участь у зборах аматорів лову форелі на наживку. Там він виступив із пропозицією організувати польоти зі США до Нової Зеландії тим, хто хоче добре половити форель. Однак його поїздка виявилася невдалою. Проте він довідався, що ті, хто бажає ловити на наживку, воліють ловити рибу з берега озера або ріки. Крім того, знаходячись у США, Тернер зрозумів, що в американців інші уявлення про будинок для риболовлі, ніж у нього. Американські аматори лову очікують від житла не розкоші, а спартанської обстановки.

Зміна характеру продукту. Тернер зрозумів, що якщо він бажає, щоб його готель був привабливим для американського ринку, його послуги необхідно змінити. Він вирішив використовувати американську концепцію

«сільського готелю» – частини будинку для гостей у сільській місцевості, у яких пропонується «відпочити від усього».

Щоб краще ознайомитися з цим підходом, Тернер подорожував США, відвідавши своїх колишніх клієнтів, їх друзів і деяких агентів з організації поїздок у Лос-Анджелесі та Нью-Йорку. Основою просування його готелю стало гасло «Приїжджайте і відпочиньте в сільському готелі в Новій Зеландії».

Однак тільки через неформальну думку його новий бізнес зростав досить повільно. Урахувавши це, Тернер поставив рекламні щити уздовж дороги між Роторуа й озером Таравера і кількість клієнтів зросла.

Вибух інтересу. Вибух інтересу до Solitaire Lodge відбувся після того, як про нього з'явилася стаття в журналі Jetaway, що видає та роздає в польоті авіакомпанія Air New Zealand. Рег побачив великі можливості подібних PR-просувань і спробував познайомитися ближче з авторами, що пишуть про індустрію подорожей як у Новій Зеландії, так і в США.

Ринок аматорів лову риби на наживку. У Новій Зеландії зусилля Рега в просуванні свого готелю були спрямовані на швидко зростаючий ринок аматорів лову риби на наживку, що забезпечував йому 200 замовлень на рік. Рег побачив привабливі перспективи для себе на цьому ринку, однак припинив виходити на нього через агентів з організації поїздок, бо зрозумів, що набагато ефективніше діяти за допомогою брошур, що розповсюджуються в компаніях з прокату автомобілів і пришляхових рекламних щитів.

Solitaire Lodge одержав велику популярність після відвідування його представником дуже престижного журналу Hideaway. У результаті цього відвідування з'явилася стаття, в якій розхвалювався Solitaire Lodge: сільський відпочинок за дуже високої якості обслуговування. Тернер негайно підвищив ціни, але помітив, що кількість заявок відразу зросла порівняно з попереднім періодом, коли він користувався лише брошурами і пришляховими рекламними щитами.

Його готель тепер чітко позиціонувався як розкішне місце для відпочинку біля озера, до якого люди, що побували там, повертаються знову і знову. Тернер відзначив, що його місце стало користуватися попитом для проведення нарад представників невеликого бізнесу, які замовляли його на три дні. Тернер почав думати, що якщо розширити цей напрям бізнесу, Solitaire Lodge можна перетворити на невеликий, але національного значення мініринок з'їздів і конференцій.

Для стимулювання попиту Тернер продовжував користуватися можливостями PR, виступаючи в шоу на радіо і даючи інтерв'ю авторам, які пишуть про туризм і відпочинок, – це допомагало підтримувати імідж Solitaire Lodge і його власний – спортсмена, мисливця, людини, яка живе на природі, гарного оповідача. Комета Галлея, якою він скористався з успіхом для себе, ще більше розпекла його амбіції та змусила подумати про велику кампанію просування. Результатом цього стало чергове підвищення цін в його готелі.

Питання до ситуаційного завдання

1. Як ви прокоментуєте стратегію перепозиціонування, якою скористався власник готелю?
2. На вашу думку, що було головним для успіху Solitaire Lodge: реклама, PR, перепозиціонування чи якісь інші чинники?
3. Які PR-акції ви могли б запропонувати для просування готелю на ринку туристичних послуг?
4. Які рекомендації ви можете надати власнику готелю з приводу залучення гостей?
5. Які додаткові послуги може надавати готель з метою підвищення попиту?
6. Який вплив відіграє концепція готелю в його перспективній діяльності?

Тестові завдання

1. За конкурентною позицією на ринку розрізняють стратегії:

- а) зростання, утримання і скорочення ;
- б) лідера, претендента, послідовника і новачка у галузі;
- в) стратегію мінімальних витрат, стратегію диференціації, стратегію зосередження;
- г) вузької спеціалізації і диверсифікації;
- д) немає правильної відповіді.

2. За способом досягнення конкурентних переваг виділяють:

- а) зростання, утримання і скорочення;
- б) лідера, претендента, послідовника і новачка у галузі;
- в) стратегію мінімальних витрат, стратегію диференціації, стратегію зосередження;
- г) вузької спеціалізації і диверсифікації;
- д) немає правильної відповіді.

3. Існує три типи конкурентних стратегій інноваційної діяльності:

- а) наступальна, захисна, імітаційна;
- б) наступальна, захисна, комплексна;
- в) наступальна, комплексна, імітаційна;
- г) комплексна, захисна, імітаційна;
- д) наступальна, захисна, підтримуюча.

4. Основним показником при проведенні конкурентного відбору є:

- а) критерій технологічної цінності;
- б) період окупності капіталовкладень;
- в) індекс прибутковості;
- г) рентабельність;
- д) чиста поточна вартість.

5. Стратегічний контроль – це...

- а) перелік найефективніших способів досягнення цілей на даному етапі розвитку підприємства;

б) особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінюванні проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку;

в) процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, ухвалення рішень, направлених на створення і утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу прибуток в довгостроковій перспективі;

г) заключна фаза процесу управління підприємством;

д) правильні відповіді б і г.

6. Конкурентний статус підприємства – це...

а) добуток рівня капіталовкладень, стратегічного нормативу та нормативу можливостей;

б) боротьба між товаровиробниками за більш вигідні умови виробництва та збуту товару;

в) спроможність підприємства до суперництва у боротьбі за нові ринки збуту;

г) унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої підприємство здатне забезпечити своє існування в довго строковій перспективі.

7. Перебільшення власних виробничих можливостей, неврахування дій конкурентів – це:

а) стратегічні причини;

б) умова стратегічного планування;

в) тактичні причини;

г) поточні причини;

д) немає правильної відповіді.

8. Для того щоб правильно здійснити відбір і ранжування факторів конкурентоспроможності для визначення пріоритетів удосконалення діяльності фірми використовують матрицю:

а) БКГ;

б) «важливість/результативність»;

в) відповідальності;

г) суміжності;

д) проєкт/результат.

9. Орієнтація на кінцеві результати характеризує таку властивість контролю:

а) всеосяжність та об'єктивність;

б) гнучкість і дієвість;

в) усі варіанти правильні;

г) стратегічне спрямування;

д) безперервність та регулярність.

10. При якій стратегії слабких сторін більше, ніж переваг, а можливостей більше, ніж загроз:

- а) «максі–максі»;
- б) «міні–максі»;
- в) «міні–міні»;
- г) «максі–міні»;
- д) правильні відповіді а і б.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8

СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ

Мета заняття: знати зміст і підходи до антикризової програми підприємства: призначення, цілі, завдання та механізм її розробки, структура антикризової програми, бізнес-плану, організаційно-економічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством.

Короткі теоретичні відомості

Антикризове управління це аналіз внутрішнього та зовнішнього потенціалу конкурентних переваг підприємства для вибору стратегії його розвитку відповідно до прогнозу його фінансового стану. Містить такі етапи:

- попереднє діагностування причин виникнення кризових ситуацій в економіці та фінансовій системі підприємства;
- комплексний аналіз фінансового стану підприємства з метою вироблення методів його фінансового оздоровлення;
- бізнес-планування фінансового оздоровлення підприємства;
- виконання процедур антикризового управління та контроль за їх перебігом.

Антикризове управління – система заходів та засобів, спрямованих на недопущення банкрутства, забезпечення відродження підприємств, що потрапили у скрутне фінансове становище.

Антикризове управління – аналіз становища мікро- та макросередовища і вибір місії, яка є найбільш прийнятною.

Реструктуризація (згідно із Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом») – здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема, шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

Реструктуризація на мікрорівні – раціоналізація і переорієнтація діяльності і, відповідно, параметрів певного підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності завдяки зміні умов функціонування.

Реструктуризація на макрорівні – політика уряду, що являє собою систему взаємозв’язаних заходів стосовно зміни структури економіки, а також механізмів управління нею з метою досягнення ефективності її функціонування згідно з обраними пріоритетами.

Задача 1. Підприємство, маючи пакет замовлень на 1000 одиниць продукції за ціною 150 грн на загальну суму 150 тис. грн, розраховує отримати 30 тис. грн прибутку. Собівартість 1 000 виробів за планом 120 тис. грн, зокрема постійні витрати становлять 60 тис. грн.

Протягом року фактичний обсяг реалізації зменшився настільки, що за прогнозами економістів буде меншим від планового на 40 %. Щоб уникнути збитків, підприємству необхідно знайти вихід із цієї кризової ситуації. Якщо від замовника надійде пропозиція на випуск продукції, яка потребує деяких змін у технології та відповідно додаткових витрат, то керівники можуть прийняти таке замовлення за ціною, нижчою від собівартості. Припустимо, замовник погодився придбати в поточному році 300 виробів за ціною 110 грн, нижчою від планової собівартості. При цьому підприємство має додатково витратити на конструкторсько-технологічну підготовку виробництва цієї партії продукції 5 тис. грн. Чи вигідно це підприємству?

1. Зробіть техніко-економічне обґрунтування рішення щодо прийняття додаткового замовлення на таких умовах. Які аргументи «за» і «проти» існують у цій ситуації?

2. Результати розрахунків наведіть у таблиці.

3. Зробіть висновки щодо можливості подолання кризи збуту зазначеним способом. Обґрунтуйте свою позицію.

Задача 2. Дані щодо асортименту продукції підприємства та його можливих змін наведено в таблиці 5.

Постійні витрати за рік для варіанта I становлять 1000 млн грн, для варіанта II – 1000 млн грн, виручка від реалізації для варіанта I – 5600 млн грн, для варіанта II – 6000 млн грн.

Таблиця 5

Зміна структури продукції

Вироби	Ціна, тис. грн	Змінні витрати на одиницю продукції, тис. грн	Питома вага	
			Варіант I	Варіант II
А	8	6	0,5	0,3
Б	12	8	0,3	0,2
В	18	12	0,2	0,4
Г	20	12	—	0,1

1. Оцініть можливі варіанти змін структури продукції.

2. Який із варіантів є найприйнятнішим?

3. Зробіть висновки, щодо місця оперативних і тактичних заходів із подолання можливої кризи на підприємстві.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баламирзоев Н. Л. Основные методы и функции управления, способствующие развитию регионального туристского комплекса. *Молодой ученый*. 2012. № 4. С. 97–99.
 2. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту компаній туристичної галузі / Задоя В. О., Гненний М. В., Чернова Н. С., Полішко Т. В. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105.2023.6.20.
 3. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю. Стратегічний менеджмент в туризмі: ключові аспекти. *Review of Transport Economics and Management*. 2023. 8(24). Р. 72–80. <https://doi.org/10.15802/rtem2022/277124>
 4. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2012. 464 с.
 5. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2012. 279 с.
 6. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 196 с.
 7. Трохимець О. І., Шелемет'єва Т. В. Практика стратегічного планування в системі управління розвитком туризму в Україні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 4. С. 70–78.
 8. Шелемет'єва Т. В. SWOT-аналіз як дієвий інструмент процесу управління розвитком туризму в Україні. *Інтелект XXI*. 2018. Вип. 6. С. 110–113.
 9. Шелемет'єва Т. В. Використання програмно-цільового методу управління розвитком туризму в регіонах України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68). № 6. С. 48–53.
 10. Шелемет'єва Т. В. Особливості, проблеми та зміст процесу стратегічного управління в туристичній галузі. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 26 жовтн. 2017 р. Полтава: ПНТУ ім. Юрія Кондратюка, 2017. С. 224–226.
 11. Шелемет'єва Т. В. Проблеми ефективного менеджменту в діяльності туристичних підприємств. *Можливості та розвиток сучасного туризму: світовий та національний досвід* : монографія / за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запорізький нац. техн. ун-т. Запоріжжя : ТОВ “ЛПКС” ЛТД, 2014. С. 249–259.
 12. Шелемет'єва Т. В. Теоретичні та прикладні аспекти управління розвитком туризму в Україні : монографія. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2019. 356 с.
- Інформаційні ресурси*
13. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 10.06.2022 р.)
 14. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року Кабінет Міністрів України; Розпорядження, Стратегія від 16.03.2017 № 168-р URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#n9> (дата звернення 10.06.2022 р.)
 15. Гордієнко В. Туризм – рушій соціально-економічного розвитку країни. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/gordienko.pdf (дата звернення 10.06.2022 р.)

Навчально-методичне видання

**Задоя Вячеслав Олександрович,
Чаркіна Тетяна Юріївна**

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ТУРИЗМІ

Методичні рекомендації до практичних занять
для студентів денної та заочної форм навчання

У авторській редакції
Комп'ютерна верстка авторів

Формат 60x84 $\frac{1}{16}$. Ум. друк. арк. 3,02. Обл.-вид. арк. 2,66.
Зам. № 93

Видавець: Український державний університет науки і технологій
вул.. Лазаряна, 2, ауд. 1201, м. Дніпро, 49010.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7709 від 14.12.2022

Адреса видавця та дільниці оперативної поліграфії:
вул. Лазаряна, 2, Дніпро, 49010