

- 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.