

14. Ділова стратегія підприємства...

а) є вужчою 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 вужчою 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 вужчою 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 комбіжиру 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 корпорації 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.