

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 кіра беї така (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 Гаваїї, 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 враховувати 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-