

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) сформуванню (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 брошурки 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.