

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. Бекетова

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
З ДИДАКТИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ

до практичних занять та самостійної роботи
з дисципліни

«СОЦІАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ»

*(для студентів 3-го і 4-го курсу денної форми навчання напрямів підготовки
6.140101 – «Готельно-ресторанна справа», 6.140103 (6.020107) – «Туризм»)*

Харків – ХНУМГ – 2014

Методичні вказівки з дидактичним забезпеченням до практичних занять та самостійної роботи з дисципліни «Соціальні технології» (для студентів 3-го і 4-го курсу денної форми навчання напрямів підготовки 6.140101 – «Готельно-ресторанна справа», 6.140103 (6.020107) – «Туризм») / Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; уклад: Л. А. Нохріна, Н. В. Киреєнко. – Х.: ХНУМГ, 2014. – 30 с.

Укладачі: к.т.н., доцент Л.А. Нохріна Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

к.е.н., доцент Н.В. Киреєнко керівник групи з маркетингу в АПК Державного підприємства «Інститут системних досліджень в АПК НАН Білорусі» Мінськ, Білорусь

Рецензент: канд. екон. наук, професор кафедри менеджменту та маркетингу у міському господарстві Є. М. Кайлюк

Рекомендовано кафедрою туризму і готельного господарства,
протокол № 1 від 28 серпня 2013 р.

ЗМІСТ

1. МЕТА ПРОВЕДЕННЯ SPACE-АНАЛІЗА.....	4
2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА SPACE-АНАЛІЗА.....	7
3. МЕТОДИКА РОБОТИ.....	11
4. ОЦІНКА УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ.....	15
5. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЕКСПЕРТНОЇ ОЦІНКИ ПОКАЗНИКІВ.....	18
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	28

1. МЕТА ПРОВЕДЕННЯ SPACE-АНАЛІЗА

У процесі вивчення дисципліни «Соціальні технології» студенти виконують розрахунково-графічну роботу з метою закріплення, поглиблення і узагальнення одержаних теоретичних знань та набуття практичних навичок щодо їхнього застосування до комплексного вирішення фахових завдань.

В рамках розрахунково-графічної роботи з метою проведення внутрішньої діагностики досліджуваного підприємства (або групи підприємств) студенти повинні виконати SPACE-аналіз задля визначення сучасного наявного положення підприємства та окреслення пріоритетних сфер реалізації соціальних технологій, самостійно більш ґрунтовно вивчити документи, що регулюють процеси соціальної відповідальності туристського бізнесу.

Наочним конструктивним прикладом ефективного управління політикою соціальної відповідальності є модель керування іспанською телекомунікаційною компанією Telefonіса, що складається з п'яти етапів.

ЕТАП 1. Внутрішня діагностика – самодіагностика всіх можливих нефінансових ризиків.

ЕТАП 2. Зовнішня діагностика - залучення до аналізу груп впливу.

ЕТАП 3. Ратифікація та реалізація соціальних технологій, формалізація індикаторів.

ЕТАП 4. Просування – етапи реалізації проектів і програм.

ЕТАП 5. Комунікації.

SPACE-аналіз є ефективним інструментом безпосередньо першого етапу. При цьому виконання розрахунково-графічної роботи в малих групах полегшує діагностику і сприяє конструктивному вибору сфер реалізації соціальних технологій.

Варто враховувати, що ефективним способом акцептації соціальної відповідальності бізнесом є реалізація соціальних технологій за такими основними сферами: організаційне управління; права людини; трудові практики; навколишнє середовище; сумлінні ділові практики; проблеми, пов'язані із споживачами; і залучення в співтовариства та їхній розвиток.

1. Організаційне управління.

- 2. Права людини:**
- проблема 1: належна передбачливість;
 - проблема 2: ситуації, пов'язані з ризиком для прав людини;
 - проблема 3: уникнення співучасті;
 - проблема 4: задоволення скарг;
 - проблема 5: дискримінація та вразливі групи;
 - проблема 6: громадянські й політичні права;
 - проблема 7: економічні, соціальні та культурні права;
 - проблема 8: основні права у сфері праці.

3. Трудові практики:

проблема 1: найм і трудові відносини;
проблема 2: умови праці та соціальний захист;
проблема 3: соціальний діалог;
проблема 4: охорона праці та безпека на робочому місці;
проблема 5: розвиток людського потенціалу та підготовка на робочому місці.

4. Навколишнє середовище:

проблема 1: запобігання забрудненню;
проблема 2: стале використання ресурсів;
проблема 3: пом'якшення зміни клімату та адаптація до нього;
проблема 4: захист та відновлення природного середовища.

5. Сумлінні ділові практики:

проблема 1: протидія корупції;
проблема 2: відповідальне залучення в політику;
проблема 3: чесна конкуренція;
проблема 4: пропаганда соціальної відповідальності в рамках сфери впливу;
проблема 5: повага прав власності.

6. Проблеми, пов'язані з споживачами:

проблема 1: чесні практики маркетингу, інформування та укладення договорів;
проблема 2: захист здоров'я та безпеки споживачів;
проблема 3: стале споживання;
проблема 4: обслуговування й підтримка користувачів і дозвіл диспутів;
проблема 5: захист даних і конфіденційності споживачів;
проблема 6: доступ до послуг першої необхідності;
проблема 7: навчання і підвищення обізнаності.

7. Залучення до співтовариства і їхній розвиток:

проблема 1: залучення до співтовариства;
проблема 2: освіта та культура;
проблема 3: створення зайнятості та розвиток навичок;
проблема 4: розвиток технологій;
проблема 5: створення добробуту і доходу;
проблема 6: здоров'я;
проблема 7: соціальні інвестиції.

Зазначені основні сфери реалізації соціальних технологій охоплюють найбільш ймовірний економічний, екологічний та соціальний вплив, який бізнес-структури сфери туризму мають контролювати. При цьому кожна основна сфера включає конкретні проблеми, які бізнес повинен брати до уваги при визначенні соціальної відповідальності.

ВАЖЛИВО! Кожна фундаментальна сфера реалізації соціальних технологій має відношення до кожного закладу сфери туризму, але не обов'язково кожна проблема є актуальною для цього закладу.

Проте, вплив діяльності та рішень туристського бізнесу слід розглядати стосовно до цих проблем. Не всі проблеми будуть мати відношення до конкретного закладу. Більш того, варто враховувати, що основні сфери реалізації соціальних технологій і відповідні їм проблеми можуть бути описані і розділені на категорії різними способами. Проте, значимість впливу туристської діяльності слід розглядати у відношенні як уражених заінтересованих сторін, так і того, яким чином вплив порушує широкі інтереси суспільства та сталого розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства.

ВАЖЛИВО! Усвідомлення основних сфер реалізації соціальних технологій і проблем соціальної відповідальності допомагає бізнесу вибудовувати конструктивні комунікації з іншими організаціями. Наприклад, бізнес може розглядати вплив його діяльності та рішень на клієнтів або користувачів, постачальників, партнерів і конкурентів.

Бізнес, що прагне визнати свою соціальну відповідальність та реалізовувати соціальні технології, має розглянути юридично обов'язкові та інші існуючі вимоги. Юридично обов'язкові вимоги включають чинні закони та нормативні акти, а також вимоги, що стосуються соціальних чи екологічних питань, які можуть бути включені в договори. При цьому в сфері туризму закладам завжди слід досліджувати зобов'язання по відношенню до їхньої наявної соціальної відповідальності, які можуть міститися в етичних кодексах поведінки або посібниках, обов'язках членів асоціацій готельєрів чи рестораторів, до яких вони належать.

В сфері туризму визнання соціальної відповідальності є безперервним процесом. На етапах планування нової діяльності слід визначати і враховувати потенційний вплив туристської діяльності та конкретних рішень на трудовий колектив, фінансових агентів, партнерів та споживачів, місцеве співтовариство. Повсякденну діяльність слід переглядати у міру необхідності для моніторингу реалізації соціальних технологій бізнесу на практиці, а також з метою визначення нових проблем, що з'являються.

Варто пам'ятати, що соціальні технології рідко реалізуються в задуманих авторами деталях, оскільки порушують нерідко протилежні інтереси різних соціальних груп і осіб. Іншою причиною «неостаточності» реалізації соціальних технологій є широке коло учасників і різноманіття факторів впливу, що як правило, не підлягають попередньому обліку. Таким чином багатофакторність таких впливів не дозволяє прогнозувати всі можливі варіанти їхньої реалізації. Крім того, при реалізації соціальних технологій багато моментів не піддаються чіткому вимірюванню (наприклад, сприйняття проекту різними соціальними групами і індивідами). До того ж реалізація (і навіть пропаганда) соціальних технологій змінюють свідомість всіх груп стейкхолдерів, їхні прагнення.

Таким чином, при визначенні сфер реалізації варто враховувати наявний спектр цілей, більшу варіабельність і динамічність змін соціальних технологій. Крім того необхідно зважати, що блоки безпеки соціальних проектів часто не наочні та складно прогнозовані.

2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА SPACE-АНАЛІЗА

Матриця SPACE (*The SPACE Matrix – Strategic Position and Action Evaluation*) як метод аналізу конкурентного стану компанії, може бути використана самостійно або у взаємозв'язку з іншими видами аналізу (наприклад, SWOT-аналізу, галузевого або оцінки стратегічних альтернатив).

В основі методики лежить оцінка положення фірми і умов її функціонування по чотирьох координатах, що характеризують безпосереднє і макрооточення фірми, а також її внутрішній потенціал.

Матриця SPACE визначає положення організації, оперуючи **двома внутрішніми** (фінансова стійкість і конкурентна перевага) і **двома зовнішніми** факторами (стійкість галузі і стабільність зовнішніх умов).

Кожен з чотирьох факторів характеризується набором найбільш значущих для фірми критеріїв (як правило, 5-8 показників). Методом експертних оцінок показники оцінюють за шестибальною шкалою. Бал по кожному з факторів розраховують як середню арифметичну.

Розраховані оцінки по чотирьох факторах (середні значення) вносяться до спеціальної схеми розподілу ринкових сил (рис. 1).

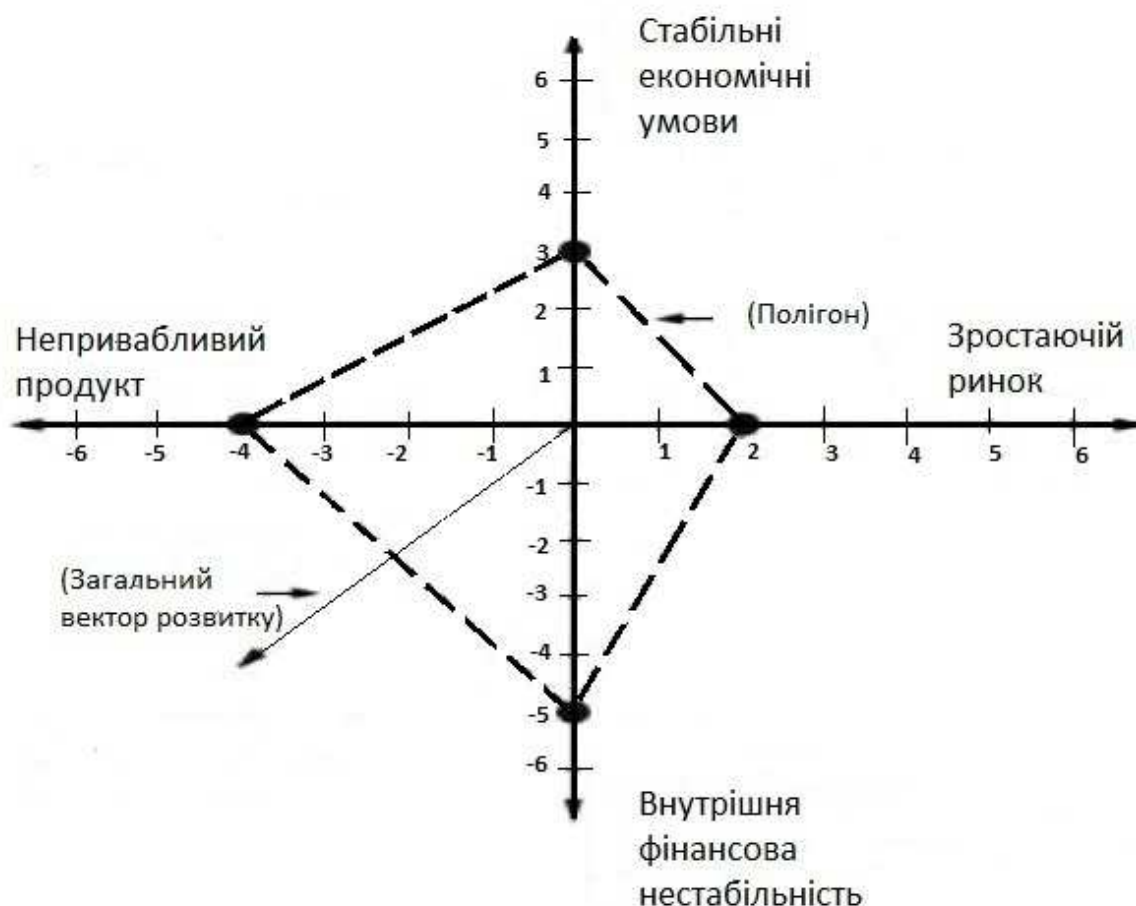


Рис. 1 – Полігон матриці SPACE

ВАЖЛИВО! Кожен квадрант матриці SPACE відповідає одній з чотирьох можливих стратегічних ліній:

1. дотримуватися наступальних стратегій;
2. дотримуватися консервативної лінії поведінки;
3. дотримуватися лінії збереження своєї компанії;
4. дотримуватися лінії боротьби за збереження своїх позицій.

Таким чином положення компанії, загалом, класифікується як:

- ✓ агресивне (ринок росте, економіка стабільна);
- ✓ конкурентне;
- ✓ консервативне (ринок стагнуючий або скорочується, проте економічні умови стабільні), або
- ✓ оборонне.

Для наочності представимо позиції компанії графічно (рис. 2).

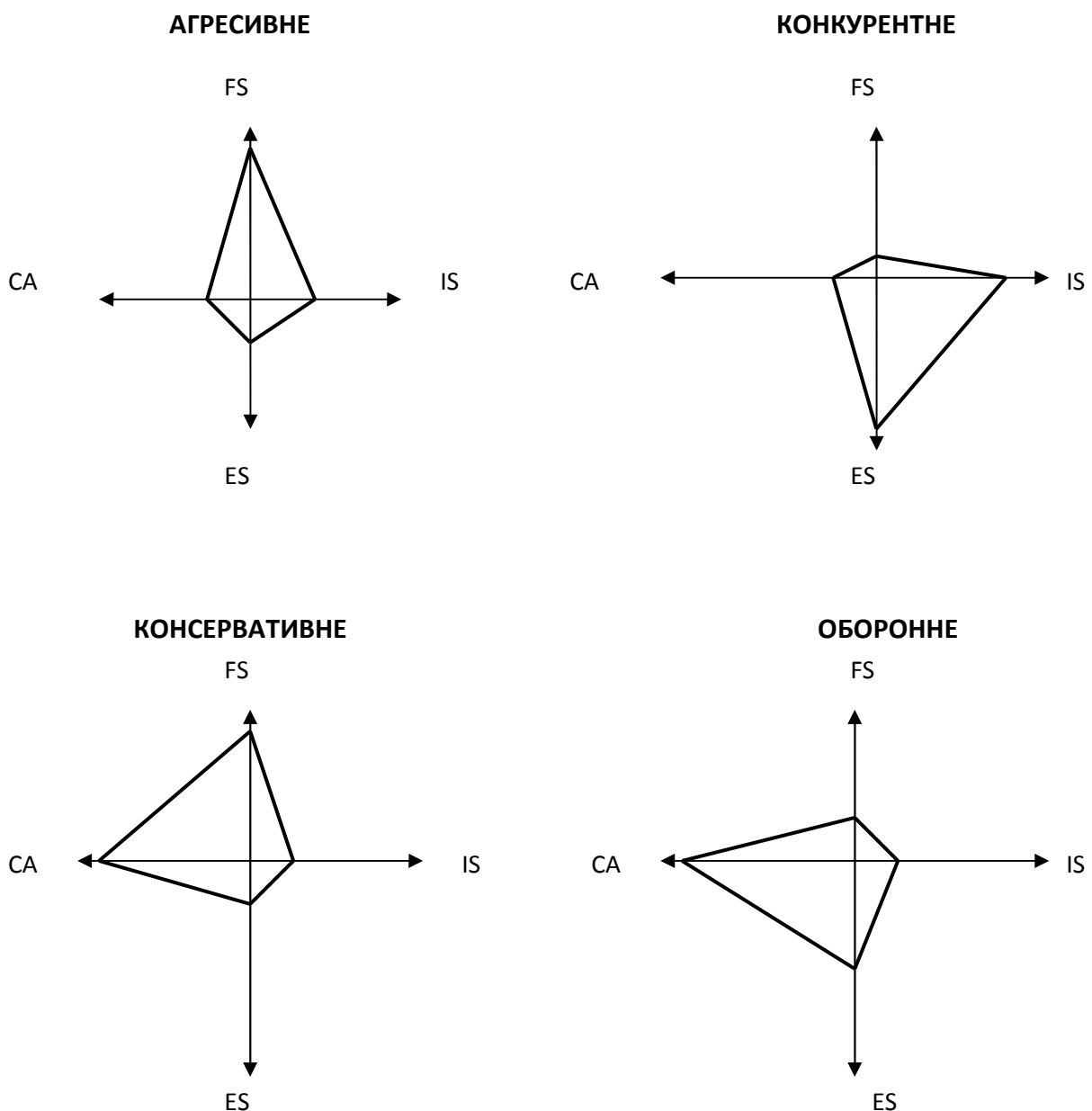


Рис. 2 – SPACE-матриці стратегічного положення бізнес-структури

1. Агресивна позиція характерна для привабливих галузей в стабільному оточенні. Аналізоване підприємство має безперечну конкурентну перевагу, яку може зберегти за умови використання наявного фінансового потенціалу.

Критичний чинник – здатність протистояти появі нових конкурентів.

Стратегії, що рекомендуються:

- 1) пошук кандидатів на поглинання у власній та суміжній галузях;
- 2) збільшення частки ринку;
- 3) концентрація ресурсів на продуктах, що забезпечують найбільшу перевагу над конкурентами.

Поведінка фірми – поведінка розвідника. Прагнення досліджувати якомога більше альтернатив, нежорсткий, децентралізований контроль, не завжди повне використання ресурсів.

2. Конкурентна позиція характерна для привабливих галузей в порівняно нестабільному оточенні.

Критичний чинник – здатність зберегти і зміцнити фінансовий стан.

Стратегії, що рекомендуються:

- 1) акумуляція додаткових фінансових ресурсів для посилення ринкового потенціалу;
- 2) посилення служби реалізації (продажів);
- 3) розширення і/ або корегування асортименту продукції, що випускається;
- 4) інвестування в підвищення продуктивності;
- 5) скорочення витрат;
- 6) заходи щодо захисту і збереження конкурентної переваги на ринку, що скорочується;
- 7) злиття з компанією, що має значні ресурси грошових коштів.

Поведінка фірми – лінія гнучкого реагування. Як наслідок ця позиція виявляється стратегічно нестійкою і часто призводить до краху.

3. Консервативна позиція характерна для стабільних ринків, що поволі ростуть.

Критичний чинник – конкурентоспроможність продукту.

Стратегії, що рекомендуються:

- 1) скорочення асортименту;
- 2) скорочення витрат;
- 3) концентрація на управлінні потоком платежів (cash – flow);
- 4) додатковий захист конкурентоздатних продуктів;
- 5) розробка нових продуктів;
- 6) спроба проникнення на більш привабливі ринки.

Поведінка фірми – поведінка аналітика. Політика на разі заснована на ретельному аналізі можливостей, що є на ринку, та обережному їхньому використанні.

4. Захисна позиція характерна для малопривабливих галузей, в яких компаніям не вистачає як конкурентоздатних продуктів, так і фінансових ресурсів.

Критичний чинник – конкурентоспроможність фірми в цілому.

Стратегії, що рекомендуються:

- 1) відхід з ринку;
- 2) припинення випуску малоприбуткових продуктів;
- 3) агресивне скорочення витрат;
- 4) скорочення зайвих виробничих потужностей;
- 5) утримання від інвестицій або їхня мінімізація.

Поведінка фірми – поведінка захисника, прагнення виділити вузьку область власних інтересів та їхній захист. Звідси – концентрація ресурсів, централізація управління.

Приведемо приклади параметрів, що певною мірою характеризують вказані фактори.

Наприклад, *ступінь стабільності зовнішнього середовища* (ES – Environmental Stability) можуть характеризувати множинність технологічних змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, стійкість грошової одиниці, стабільність попиту, зрілість ринку, рівень цінової конкуренції, загальний рівень конкуренції, обмеження при вході на ринок, еластичність попиту за ціною.

Параметри галузі (IS – Industry Strength) можуть окреслювати такі показники, як ємкість ринку, а також ступінь відповідності виробничих ресурсів, середньогалузева норма прибутку, фінансова стабільність підприємств галузі, порівняльна (порівняно з іншими галузями) ефективність використання ресурсів, капіталоємність і легкість входження на ринок, продуктивність галузі, рівень знань, навичок та компетентностей, необхідних для результативної роботи в галузі.

Конкурентні переваги (CA – Competitive Advantage) описують такі характеристики, як якість продукту, етап життєвого циклу продукту, прихильність споживачів торговій марці, цикл заміни продукту, частка ринку підприємства, ступінь вертикальної інтеграції, технологічне know-how фірми, завантаженість виробничих потужностей у конкурентів тощо.

Фінансове положення FS (Financial Strength) характеризують такі показники як, віддача на вкладення (ROI), фінансовий важіль, показники ліквідності, оборотність запасів, ступінь задоволення потреб підприємства в капіталі, реальний потік грошових коштів на користь фірми, ступінь ризику бізнесу, а також розмір втрат у разі відходу фірми з ринку.

Таким чином, можемо зробити висновки.

SPACE-аналіз доцільно застосовувати для оцінки позиції певного підприємства на ринку.

Матрицю SPACE доречно використовувати для визначення найбільш вигідного напрямку розвитку фірми, а також окремих сфер її діяльності.

Фактично SPACE-аналіз є інструментом, який допомагає організації оцінити в цілому привабливість сфери функціонування.

3. МЕТОДИКА РОБОТИ

Методика побудови матриці передбачає оцінку діяльності підприємства або бізнесу (група підприємств) по чотирьох напрямках:

1. привабливість (сила) даної галузі – *IS (Industry Strength)*;
2. конкурентні переваги – *CA (Competitive Advantage)*;
3. фінансове положення – *FS (Financial Strength)*;
4. ступінь стабільності зовнішнього середовища – *ES (Environmental Stability)*.

Координати *FS* і *CA* оцінюють внутрішню стратегічну позицію (*Internal Strategic Position*), а координати *ES* і *IS* оцінюють зовнішню стратегічну ситуацію (*External Strategic Position*). Кожен чинник є комплексним і залежить від ряду характеристик.

Експерти (студенти) колегіально оцінюють кожен чинник зовнішнього і внутрішнього середовища по середньому рейтингу блоку показників.

Основні завдання студентів укладаються в шість кроків:

1. визначити показники, що відповідно до поставленого завдання найбільш повно характеризують фактори *FS* і *CA*, *ES* і *IS*;
2. оцінити кожний показник за 6-бальною шкалою;
3. провести відповідні розрахунки;
4. отримані значення нанести на графік;
5. побудувати вектор загального розвитку;
6. визначити пріоритетний напрям функціонування бізнесу.

ЕТАП I. ДІАГНОСТИКА ПОЛОЖЕННЯ ФІРМИ

Основне завдання етапу – визначити наявне положення підприємства.

Крок 1. Підберіть сукупність показників, які характеризують:

- ✓ фінансове положення бізнесу (*FS*);
- ✓ конкурентні переваги бізнесу (*CA*);
- ✓ ступінь стабільності зовнішнього середовища (*ES*);
- ✓ привабливість (силу) даної галузі (*IS*).

Перелік чинників повинен найкращим чином характеризувати внутрішню стратегічну позицію, а також зовнішню стратегічну ситуацію. Слід підкреслити, що не у всіх випадках перелік запропонованих показників, приведений в таблицях, відповідатиме цілям аналізу. Отже, необхідне введення параметрів не перерахованих в переліку або виключення приведених.

ВАЖЛИВО! Підбір чинників здійснюється експертним шляхом відповідно до цілей аналізу.

Крок 2. Призначте чисельне значення для кожного показника.

Таблиця 1 – Алгоритм оцінки потенціалу галузі (IS)

Показники привабливості галузі	Критерії оцінювання		
1. Вірогідність витіснення продукту продуктом - заміником	низька	1 2 3 4 5 6	висока
2. Рівень купівельної спроможності в даній галузі	низький	1 2 3 4 5 6	високий
3. Здатність покупців орієнтуватися в продуктах, що випускаються в галузі	низька	1 2 3 4 5 6	висока
4. Рівень попиту на даний продукт на ринку	низький	1 2 3 4 5 6	високий
5. Вірогідність появи в галузі нових компаній-конкурентів	низька	1 2 3 4 5 6	висока
6. Вимоги, що пред'являються споживачами щодо якості продукту	низькі	1 2 3 4 5 6	високі
7. Ступінь суперництва між основними конкурентами	низька	1 2 3 4 5 6	висока
IS = Сума / 7 =			

ВАЖЛИВО! Чисельне значення групи показників фактора IS (привабливість галузі) оцінюють в діапазоні від 1 (мін оцінка) до 6 (макс оцінка).

Таблиця 2 – Алгоритм оцінки конкурентних переваг (CA)

Показники конкурентних переваг	Критерії оцінювання		
1. Частка бізнесу в галузі	велика	1 2 3 4 5 6	мала
2. Наповнення портфеля замовленнями	високе	1 2 3 4 5 6	низьке
3. Рівень компетентності персоналу	високий	1 2 3 4 5 6	низький
4. Відповідність якості продукту вимогам стандартів, нормативів, регламентів	відповідає	1 2 3 4 5 6	не відповідає
5. Стадія життєвого циклу продукту	пізня	1 2 3 4 5 6	рання
6. Прихильність споживачів до продукції	висока	1 2 3 4 5 6	низька
7. Технологічні ноу-хау	складні	1 2 3 4 5 6	прості
CA = Сума / 7 =			

ВАЖЛИВО! Чисельне значення групи показників фактора CA (конкурентні переваги) оцінюють в діапазоні від 1 (макс оцінка) до 6 (мін оцінка).

Таблиця 3 – Алгоритм оцінки фінансового потенціалу (FS)

Показники фінансового положення	Критерії оцінювання		
1. Ліквідність	низька	1 2 3 4 5 6	висока
2. Необхідний/ наявний капітал	недостатній	1 2 3 4 5 6	достатній
3. Вірогідність виходу з ринку	високо витратна	1 2 3 4 5 6	низько витратна
4. Ступінь ризику бізнесу	висока	1 2 3 4 5 6	низька
5. Рівень платоспроможності	низький	1 2 3 4 5 6	високий
6. Співвідношення позикових і власних коштів	незбалансоване	1 2 3 4 5 6	збалансоване
7. Можливості диверсифікації	низька	1 2 3 4 5 6	висока
FS = Сума / 7 =			

ВАЖЛИВО! Чисельні значення групи показників фактора FS (фінансове положення) оцінюють в діапазоні від 1 (мін оцінка) до 6 (макс оцінка).

Таблиця 4 – Алгоритм оцінки стабільності середовища (ES)

Показники стабільності середовища бізнесу	Критерії оцінювання		
1. Політичне середовище	стійке	1 2 3 4 5 6	нестійке
2. Макроекономічне і соціальне середовище	стабільне	1 2 3 4 5 6	нестабільне
3. Демографічна ситуація	сприятлива	1 2 3 4 5 6	несприятлива
4. Бар'єри входження на ринок	низькі	1 2 3 4 5 6	високі
5. Еластичність попиту	еластичний	1 2 3 4 5 6	нееластичний
6. Культурний рівень населення	високий	1 2 3 4 5 6	низький
7. Географічне положення і кліматичні умови	сприятливі	1 2 3 4 5 6	несприятливі
CA = Сума / 7 =			

ВАЖЛИВО! Чисельні значення групи показників чинника *ES* (стабільність середовища) оцінюють в діапазоні від 1 (тах оцінка) до 6 (мін оцінка).

Отже, показники факторів *FS* (фінансове положення фірми) і *IS* (привабливість галузі) оцінюються в діапазоні від 1 (якнайгірше значення) до 6 (якнайкраще значення).

Чисельне значення для групи показників факторів *ES* (ступінь стабільності зовнішнього середовища) і *CA* (конкурентні переваги фірми) оцінюють в діапазоні від 1 (якнайкраще значення) до 6 (якнайгірше значення).

Вибір чисельних значень здійснюється експертним шляхом.

Крок 3. Розрахуйте окремо по кожному фактору *FS*, *CA*, *IS* і *ES* середнє арифметичне значення (шляхом підсумовування чисельних значень кожної групи показників і ділення отриманої суми на число показників в групі).

Розраховані чотири середні значення є оцінками факторів *FS* і *IS*, *CA* і *ES*.

ЕТАП II. ГРАФІЧНА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

Основне завдання етапу – визначити стратегічний напрям діяльності підприємства.

Узагальнені результати SPASE-аналіза допоможуть окреслити стратегію подальшого розвитку бізнесу та визначити пріоритетні сфери реалізації соціальних технологій.

Крок 4. Нанесіть отримані за результатами розрахунків значення (середні оцінки факторів *FS* і *IS*, *CA* і *ES*) на відповідні осі ординат.

Поєднуючи значення, відображені на кожній осі, Ви отримуєте чотиристоронній багатокутник (рис. 3).

Визначте наявне положення бізнесу.

Максимально віддалена від центру координат сторона в квадранті *FS-IS* – компанія знаходиться в агресивному стратегічному стані.

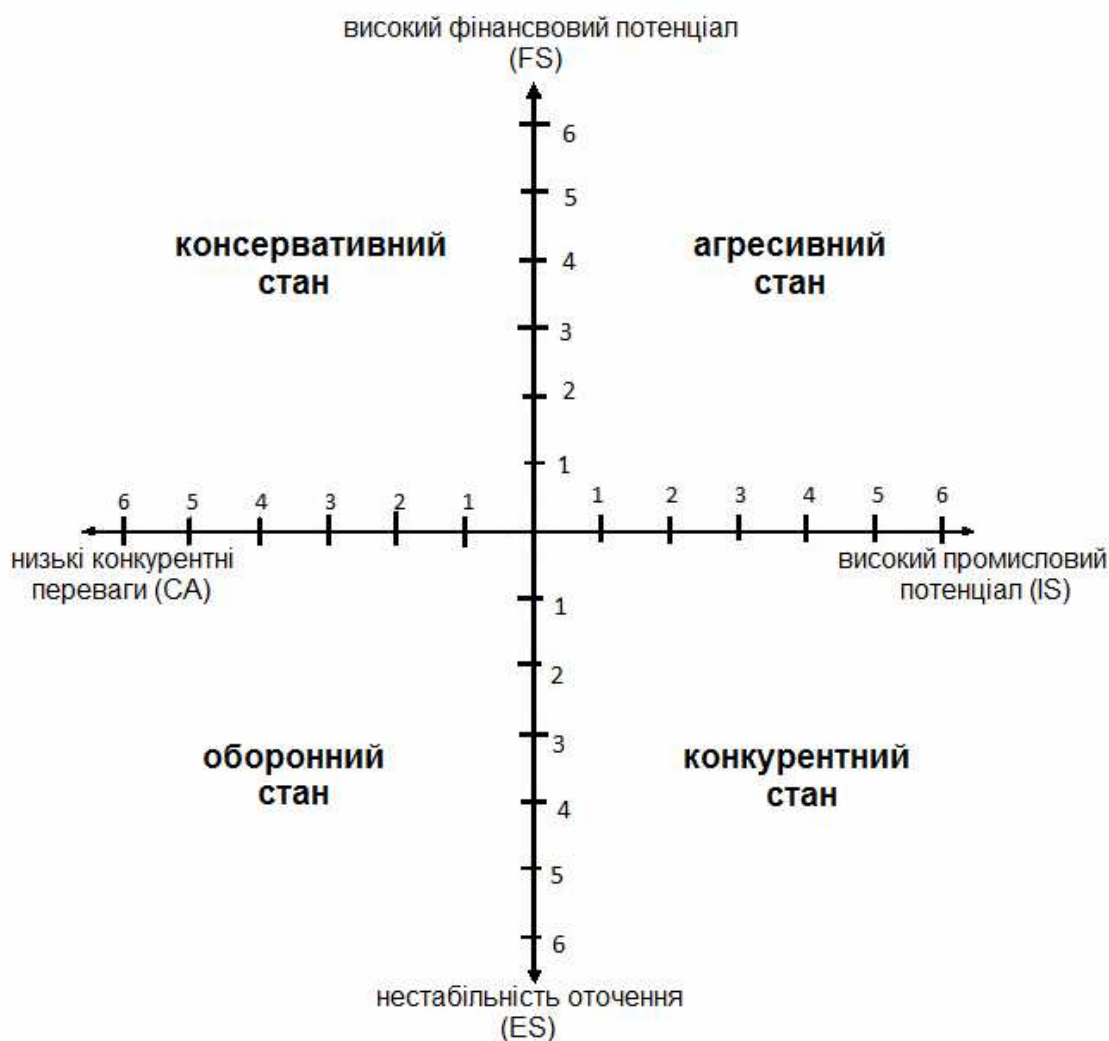


Рис. 3 — Матриця стратегічного положення та оцінки дій

Максимально видалена сторона в квадранті IS-ES – компанія знаходиться в конкурентному стратегічному стані.

Максимально видалена сторона в квадранті CA-FS – компанія знаходиться в консервативному стратегічному стані.

Максимально видалена сторона в квадранті CA-ES – компанія знаходиться в оборонному стратегічному стані.

Крок 5. Для визначення напрямку діяльності побудуємо вектор стратегічного розвитку підприємства. При цьому, вихідна точка вектора знаходиться завжди в точці A0 (0, 0), а точка A1 (x, y) має координати:

$$x = IS - CA$$

$$y = FS - ES$$

Відклавши по осях значення x і y, отримуємо координати другої точки вектора розвитку стратегічного потенціалу бізнесу.

Нарисуйте вектор з точки A0 (0, 0) а через нову точку A1 (x, y) на площині матриці.

Побудований вектор указує напрям розвитку бізнесу: **агресивний, консервативний, оборонний або конкурентний.**



Рис. 4 – Варіанти стратегій

Крок 6. Переходимо до аналітичної інтерпретації графіка. Визначаємо основні стратегії підприємства. Варіанти стратегій наведені на рис. 4.

4. ОЦІНКА УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ

Залежно від тих позицій, які в даний час займає компанія, можуть вибиратися точкова, лінійна, просторова або портфельні стратегії.

Просторовими стратегіями є комбінації різноманітних стратегій, що знаходяться в різних квадрантах, але на однакових горизонтах систем (рис. 4).

Портфельні стратегії є збалансованим набором окремих точкових стратегій, націленим на те, щоб здійснити радикальну зміну стратегії.

Точкові стратегії вибираються, як правило, на найближчу перспективу і орієнтуються чітко на займану компанією стратегічну позицію, тоді як решта типів стратегій розробляється виходячи з аналізу вектора зсуву стратегічної позиції.

ПРИКЛАДИ

➤ друга точка вектора має координати $FS = 4$ та $IS = 4$, тобто, домінуючий чинник – фінансова стабільність фірми, яка дозволяє використовувати потенціал галузі й застосувати агресивну стратегію

(внутрішня сила дозволяє реалізувати зовнішні можливості).

➤ друга точка вектора має координати $FS = 5$ та $IS = 1$, а отже, фінансовий чинник домінує, перебиваючи внутрішні слабкості, і дозволяє використовувати певну силу галузі, застосовуючи агресивну стратегію.

➤ друга точка вектора має координати $FS = 4$ та $CA = 2$, цебто, в стабільній галузі, що не розвивається, фірма має фінансову силу, але не має серйозних конкурентних переваг, що дозволяє їй уникнути зовнішніх погроз і використовувати консервативну стратегію. Залежно від конкретних обставин, в яких знаходиться фірма, вона може використовувати стратегію проникнення на ринок, розвитку торгівлі, розвитку продукту, інтеграцію назад або вперед, горизонтальну або конгломератну інтеграцію, концентричну диверсифікацію або комбінацію цих стратегій консервативного плану.

➤ друга точка вектора має координати $FS = 2$ та $IS = 5$, тобто, у фірми відсутні ключові конкурентні переваги в стабільній галузі, що не розвивається. У такій ситуації доцільно використовувати консервативну вичікуючу позицію, використовуючи фінансову силу і уникаючи фінансових ризиків. Консервативна стратегія може включати стратегію проникнення на ринок, розвиток ринку, продукту і концентричну диверсифікацію.

➤ друга точка вектора має координати $ES = 1$ та $IS = 5$, таким чином, фірма має задовільні конкурентні переваги в галузі, що розвивається, і в стабільній ситуації може вести конкурентну боротьбу на ринку.

➤ друга точка вектора має координати $ES = 2$ та $IS = 1$ – фірма може достатньо успішно конкурувати в нестабільній галузі, застосовуючи конкурентну стратегію. Конкурентна стратегія може включати інтеграцію вперед і назад, горизонтальну, стратегію проникнення, розвитку ринку, продукту і створення спільних підприємств.

➤ друга точка вектора має координати $ES = 1$ та $CA = 5$, тому, фірма вимушена застосовувати захисну стратегію, маючи слабкі конкурентні позиції в нестабільній і стагнуючій галузі.

➤ друга точка вектора має координати $ES = 5$ та $CA = 1$, отже, фірма в проблемній фінансовій ситуації в дуже нестабільній галузі, через це доцільне застосування захисної стратегії, сфокусованої на поліпшенні внутрішніх позицій і уникненні зовнішніх погроз, наприклад, оновлення, скорочення, ліквідація, концентрична диверсифікація.

Наприклад, точкова стратегія в квадранті «ЗАВМЕРТИ» припускає концентрацію всіх зусиль компанії на захоплення ринку. Стратегія в тому ж квадранті може означати:

1) розвиток продукту компанії на першому етапі з подальшим переходом до захоплення ринку, або

2) спочатку розвиток ринку, а потім його захоплення, або

3) перехід до захоплення через горизонтальну диверсифікацію компанії.

Лінійній стратегії відповідає певний горизонт, в який потрапляє позиція компанії. Наприклад, якщо позиція компанії опиняється в першому горизонті

квадранта «БОРОТИСЯ», то доцільною буде стратегія, орієнтована на створення компанією спільних підприємств.

При попаданні позицій компанії в третій горизонт квадранта «НАСТУПАТИ» доцільніше рекомендувати використання прямої і/ або зворотної, а також горизонтальної інтеграції компанії.

Наприклад, якщо стоїть мета змінити позицію компанії з «квадранта «ТРИМАЙТЕСЯ» на позицію квадрант «ЗАВМЕРТИ», то варіантом портфеля стратегій в даному випадку може бути:

- 1) скорочення компанії;
- 2) конгломеративна диверсифікація;
- 3) реорганізація компанії;
- 4) розвиток нового продукту;
- 5) захоплення ринку;
- 6) горизонтальна інтеграція.

Залежно від стратегічного стану, найбільш доцільними є групи механізмів стратегії, представлені в табл. 5.

Таблиця 5 – Спрямованість механізмів стратегії

Стан фірми	Загальна характеристика положення
Агресивний	Цей стан типовий для привабливого виду економічної діяльності з незначною невизначеністю обстановки. Компанія отримує конкурентні переваги, які вона може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Погрози незначні, необхідно концентруватися на забезпеченні інтересів. Механізми стратегії направлені на: <ul style="list-style-type: none"> • розширення виробництва і продажів; • цінову війну з конкурентами; • освоєння нових секторів ринку; • просування брендів.
Конкурентний	Цей стан характерний для привабливої галузі. Організація отримує конкурентні переваги в нестабільній обстановці. Критичним чинником є фінансовий потенціал. Необхідно парировати погрози, пов'язані з втратою фінансування. Основні механізми стратегії направлені на: <ul style="list-style-type: none"> • пошук фінансових ресурсів; • розвиток збутових мереж.
Консервативний	Цей стан зазвичай спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами зростання. В цьому випадку зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукту. Основні механізми стратегії направлені на: <ul style="list-style-type: none"> • зниження собівартості при підвищенні якості продуктової пропозиції; • скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.
Оборонний	Такий стан виникає за ситуації, коли організація працює в привабливій галузі, але їй бракує конкурентоспроможності продукції і фінансових коштів. Ключові стратегії направлені на: <ul style="list-style-type: none"> • особливу увагу механізмам парировання погроз; • відхід з ринку.

5. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЕКСПЕРТНОЇ ОЦІНКИ ПОКАЗНИКІВ

ЗОВНІШНЄ І ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ БІЗНЕСУ

Згідно сучасних досліджень будь-який бізнес знаходиться в середовищі, що складається з трьох сфер: *загальної* (або макрооточення), *робочої* (або безпосереднє оточення) і *внутрішньої*. Середовище містить потенціал, який надає можливості функціонування, а, отже, існування і виживання в певному проміжку часу, а також є джерелом проблем і кризових явищ.

Зовнішнє середовище для бізнесу є джерелом ресурсів, необхідних для підтримки внутрішнього потенціалу на належному рівні. При цьому ресурси завжди обмежені, оскільки на них претендують багато інших структур, що знаходяться в цьому ж середовищі. Таким чином проблема не отримати ресурси належної якості та кількості із зовнішнього середовища є актуальною для будь-якої бізнес-структури. Завдання менеджменту на разі полягає в забезпеченні такої взаємодії бізнесу з середовищем, яке має підтримувати його потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей сталого розвитку, і тим самим формувати можливості виживати в довгостроковій перспективі.

Отже, щоб визначити вектор стратегічного розвитку бізнесу і реалізувати стратегічні плани і програми, менеджмент повинен мати поглиблене уявлення щодо потенціалу і тенденцій розвитку внутрішнього середовища, а також щодо трендів і ресурсів зовнішнього середовища.

Таким чином аналіз середовища є одним з нагальних процесів управління, при цьому його зазвичай вважають початковим.

Внутрішнє середовище

Внутрішнє середовище – це та частина загального середовища, яка знаходиться в межах бізнесу та постійно й безпосередньо впливає на його функціонування.

Основними складовими внутрішнього середовища будь-якої бізнес-структури є **персонал, технології, структура, цілі і завдання**.

Внутрішні змінні – це ситуаційні чинники усередині бізнесу. Оскільки всі бізнес-структури є системи штучно створені людьми, то внутрішні змінні, як правило, є результатом управлінських рішень. При цьому, це не означає, що всі внутрішні змінні повністю контролювані менеджментом, вони можуть бути фактом, який необхідно подолати.

Підприємство, за визначенням фахівців, це, як мінімум дві особи з усвідомленими загальними цілями. Під цілями на разі розуміємо конкретний заключний стан або бажаний результат, який прагне здобути група, працюючи разом. Фахівці стверджують, що правильне формулювання цілей і коректна постановка завдань на 50 % зумовлюють успішність їхнього вирішення. Отже, бізнес можна характеризувати як засіб досягнення цілей, який дозволяє реалізувати колективно те, що складно, або взагалі неможливо здійснити індивідуально.

Важливим засобом координації роботи, поділеної між спеціалізованими

групами, за умови, що цілі підрозділів ув'язані з цілями організації в цілому, є формулювання менеджментом цілей і повідомлення їх персоналу всіх ланок і рівнів, що виконують визначені завдання.

Завдання – це робота або її частина, яка повинна бути виконана певним способом в певний період. Завдання можна класифікувати як роботу з предметами, людьми, інформацією. Внаслідок тісних зв'язків між завданням і технологією, всі завдання максимально спеціалізовані.

Всі організації, за винятком найменших, розділені на горизонтальні спеціалізовані функціональні області та вертикальні рівні управління. Структура організації є логічним співвідношенням функціональних зон і рівнів управління, використовуваних для досягнення цілей.

Важливим аспектом структури є сфера контролю, тобто число людей, які підпорядковуються безпосередньо даному керівникові.

Керівники займаються питаннями поведінки персоналу як окремих особистостей, як груп і як працівників, які у ролі лідерів. Аспектами індивідуальної поведінки, які мають найбільше значення для керівника, є здібності, обдарованість, відносини, потреби, цінності, очікування і сприйняття.

Виробниче середовище, яке створює керівництво, часто має велике значення і вплив на поведінку працівників. Отже, загальний клімат організації має максимально сприяти досягненню стратегічних і тактичних цілей, шляхом реалізації потенціалу всіх працівників.

Продуктивність спеціалізованого розподілу праці значно підвищують технологічні інновації та стандартизація.

Згідно з визначенням Томпсона, багатоланкова технологія характеризується серіями взаємозалежних завдань, які повинні виконуватися в певній послідовності (санаторій, готель). Посередницька технологія діє в рамках процесу, в ході якого зближуються групи бажаючих вступити у відносини взаємозалежності людей (турфірма). Інтенсивна технологія використовує конкретні навички, прийоми чи послуги для внесення конкретних змін в конкретний продукт на вході.

Варто пам'ятати, що всі внутрішні змінні взаємопов'язані. У своїй сукупності вони розглядаються як соціотехнічні підсистеми. Зміна однієї з них певною мірою впливає на всі інші. Удосконалення однієї змінної, наприклад, такої, як технологія, не обов'язково може вести до підвищення продуктивності, якщо ці зміни позначаються негативно на іншій змінній, наприклад, людях.

Зовнішнє середовище

Оскільки організація є відкритою системою, яка залежить від взаємообміну ресурсами і результатами діяльності із зовнішнім середовищем, менеджмент повинен враховувати зовнішнє оточення в цілому. При цьому значення зовнішніх факторів змінюється не тільки від організації до організації, а також від підрозділу до підрозділу в одній і тій же організації. Фактори, що безпосередньо впливають на організацію, відносяться до середовища прямого впливу; всі інші - до середовища непрямого впливу.

Всі фактори зовнішнього оточення взаємозалежні і взаємодіють між собою. Під складністю зовнішнього оточення розуміється число і різноманітність зовнішніх факторів, на які організація змушена реагувати.

Рухливість середовища характеризується швидкістю, з якою в середовищі відбуваються зміни. Невизначеність середовища є функцією наявної по конкретному фактору кількості інформації і впевненості щодо достовірності цієї інформації.

Основними факторами середовища прямого впливу є **постачальники матеріалів, трудових ресурсів і капіталу, закони і органи державного регулювання, споживачі і конкуренти.**

Значимими змінними середовища непрямого впливу є **технологія, стан економіки, політична обстановка і соціокультурні фактори.**

Організації повинні бути в змозі ефективно реагувати і пристосовуватися до змін зовнішнього оточення, щоб забезпечити виживання і досягнення поставлених цілей.

Основною метою функціонування бізнес-структур в сфері туризму є отримання прибутку. Проте, діяльність асоціацій готельєрів і рестораторів зосереджена не на максимізації доходів своїх членів, при цьому зростання норми прибутку виражене в інших показниках: лобіювання професійних інтересів; задоволення споживачів послуг; позиціонування на ринку, що часто пов'язане з бажанням ринкового лідерства; умови добробуту працівників, підвищення рівня їхньої компетентності; впровадження етичного кодексу туризму; публічна соціальна відповідальність та формування позитивного іміджу; технічна ефективність, високий рівень продуктивності праці; наукові дослідження і розробки тощо.

Таким чином весь спектр цілей некомерційних організацій зосереджено на соціальній відповідальності.

Важливо враховувати, що будь-яка бізнес-структура є соціально відповідальна, якщо максимізує прибуток, дотримуючись рамок чинного законодавства та інших нормативних документів. Проте, крім адекватного реагування на економічні чинники, керівництво має відповідально ставитися до гуманітарного та соціального впливу ділової активності на працівників, споживачів і спільноти, в середовищі яких функціонує компанія. Виходячи з цієї точки зору, бізнес має привносити позитивні інвестиції в життя суспільства.

Варто розрізняти, що юридична відповідальність, на відміну від соціальної, передбачає дотримання конкретних законів і норм державного регулювання, що визначають, що може, а чого не може робити організація. Соціальна відповідальність, навпаки, пов'язана з певним ступенем добровільності реагування організації і перевищенням чинних норм і вимог.

Соціальна відповідальність бізнесу порушує теми ділової етики із зазначенням принципів, що визначають коректний та некоректний підхід до ведення справи, а також сприяє реалізації численних кроків для підвищення показників етичності поведінки.

Політичне середовище – це середній рівень законів, державних установ і структур, що впливають і обмежують діяльність компаній і окремих осіб у певному суспільстві.

Макроекономічне середовище за своїм змістом є безпосереднім оточенням, у якому функціонують одиниці підприємницького сектора. Воно визначає те, як ці одиниці виконують виробничу функцію, здійснюють фінансування своєї діяльності, забезпечуються ресурсами та реалізують створену продукцію. Макроекономічне середовище підприємницької діяльності перехідної економіки за своїм змістом і структурою відрізняється від макроекономічного середовища сформованої ринкової економіки. Макроекономічне середовище підприємницької діяльності в Україні має специфічні риси, зумовлені перебігом перехідних процесів саме в Україні.

Соціальне середовище – суспільні матеріальні й духовні умови життєдіяльності людини. У широкому розумінні (макросередовище) охоплює суспільно-економічну систему в цілому: продуктивні сили, виробничі відносини і відповідні інституції, суспільну свідомість, культуру, духовність. У вузькому розумінні (мікросередовище) включає безпосереднє оточення людини – сім'ю, трудовий колектив тощо. Соціальне середовище суттєво впливає на формування особистості, її свідомість.

Рівень економічного розвитку – стан економіки країни у певний історичний момент. Рівень економічного розвитку є узагальнюючим поняттям і характеризується кількома групами показників: 1) виробництвом сукупного валового внутрішнього продукту (ВВП), матеріальних благ, національного доходу на душу населення; 2) структурою суспільного виробництва (частка промисловості і сільського господарства; питома вага виробництва засобів виробництва); 3) кількісним і якісним рівнем зайнятості населення; 4) рівнем використання природних ресурсів; 5) організацією та ефективністю виробництва (рівень продуктивності праці, якість продукції тощо).

Рівень життя – рівень добробуту населення, споживання благ і послуг, сукупність умов і показників, що характеризують міру забезпечення основних життєвих потреб людей.

Рівень бідності – рівень доходу, що забезпечує прожитковий мінімум. Рівень бідності визначається або у вигляді співвідношення з середнім доходом у країні, або з допомогою методу прямого розрахунку.

Культурний рівень населення – це показник культурності чи ступеня засвоєння окремою людиною, колективом чи суспільством певних видів діяльності чи поведінки, культурних цінностей попередніх поколінь. Проте, яких саме видів діяльності і яких цінностей, – залежить від рівня культури в суспільстві. Культурний рівень не співпадає з рівнем грамотності і освіченості, оскільки культура є результатом внутрішнього розвитку і самовдосконалення. Отже, культурний рівень це:

- сфера духовної життєдіяльності суспільства (система, освіта, виховання, релігії, творчого творіння тощо);
- рівень опанування того чи іншого виду знань або діяльності;

- форми соціальної поведінки людини, обумовлені рівнем її виховання і освіти.

Якість життя – характеристика умов життєдіяльності людей з точки зору їх якісного визначення і відповідності суспільним нормам і критеріям, які визначають рівень можливостей для всебічного розвитку людини: задоволення матеріальних, фізіологічних, культурних, інтелектуальних та духовних потреб, поліпшення умов праці і дозвілля.

Демографічна ситуація – динаміка змін чисельності статеві-вікової структури населення, демографічних процесів (народжуваності, смертності, міграції, одружуваності та розлучуваності), які відбуваються на певній території (країна, регіон, селище) протягом визначеного терміну.

Ринок посередників – торгова діяльність організацій, фірм та інших юридичних осіб, які купують товари, послуги, цінні папери з метою їхнього наступного перепродажу. Предметом продажу є також документи на товар, цінні папери, послуги.

Ринок споживача – сукупність окремих осіб і домогосподарств, що купують товари і послуги для особистого споживання.

Частка ринку – це відносна частка ринку, яка може бути зміряна відношенням об'єму продажів за деякий період до загального об'єму або до об'єму продажів провідного конкурента.

Купівельна спроможність населення – наявна сума грошей, у тому числі заощадження, за які населення може придбавати товари й отримати послуги.

Купівельна спроможність населення визначає платоспроможність населення, яка залежить від заробітної плати, інших доходів, роздрібних цін, розміру податків, що воно їх сплачує. Визначають показник на основі балансу грошових доходів і витрат населення.

Бар'єри входження на ринок. Дж. Бейн визначив бар'єри входження на ринок як «міру, якою у довготривалій перспективі наявні фірми здатні підвищувати свої ціни продажу понад мінімальні середні витрати на виробництво і збут продукції ... не викликаючи при цьому припливу у галузь нових потенційних учасників». Таким чином він визначив сутність бар'єрів через їх наслідки.

До бар'єрів Дж. Бейн відносив:

- економію на масштабі;
- вимоги щодо капіталовкладень, які необхідні для входження;
- урядові обмеження (тарифи, патенти);
- абсолютні переваги існуючих фірм стосовно витрат: кращі технології (захищені патентами або комерційною таємницею), контроль над джерелами постачання дешевої сировини та матеріалів, крива навчання.

На думку Дж. Бейна, усунення бар'єра входження не завжди означає підвищення суспільного добробуту.

Отже, **бар'єри входження** – це ті фактори об'єктивного чи суб'єктивного характеру, що перешкоджають новим фірмам організувати прибуткове

виробництво у галузі.

Під **бар'єрами виходу** розуміють всі фактори об'єктивного чи суб'єктивного характеру, що перешкоджають фірмі без істотних втрат вийти з галузі. Вони пов'язані із неповерненими витратами.

Простота виходу з ринку – величина фінансових втрат, пов'язаних з виходом з ринку і перепрофілюванням компанії.

Бар'єри поділяють на нестратегічні та стратегічні.

Нестратегічні – створюються фундаментальними умовами галузі, факторами об'єктивного характеру і зазвичай не залежать від діяльності фірм галузі.

Стратегічні – створюються фірмами, мають суб'єктивний характер, пов'язані із політикою фірм на ринку. Стратегічні бар'єри створюються свідомою діяльністю фірм, стратегічною поведінкою, що перешкоджає входженню нових фірм. До них відносяться наступні заходи фірм: зберігаючи інновації, довгострокові контракти із постачальниками, отримання патентів та ліцензій, збереження не завантажених потужностей, а також всі способи підвищення мінімально ефективного обсягу випуску для галузі (збільшення витрат на рекламу та НДДКР, маркетингові дослідження, витрати по створенню іміджу фірми).

Попит і пропозиція економічні категорії, властиві товарному виробництву.

Попит — це представлена на ринку потреба в товарах або послугах, що забезпечена грошовим еквівалентом (платоспроможна потреба).

Розрізняють попит дійсний (вся платоспроможна потреба в товарах на ринку), реалізований (фактична сума куплених споживачами товарів), незадоволений (частина платоспроможної потреби, що не знайшла реалізації на ринку) та такий, що перебуває у стадії формування.

Пропозиція — загальна сума товарів, послуг, що є на ринку або можуть бути на нього доставлені. Пропозиція породжує і формує попит, але водночас повинна пристосовуватися до попиту, до його змін і коливань, що відбуваються під дією різних причин і факторів соціально-економічного характеру.

Отже, попит і пропозиція відображають взаємозв'язок між виробництвом і споживанням і відіграють роль рушія, що впливає на всі сторони процесу відтворення. Співвідношення між попитом і пропозицією є основною проблемою виробництва.

Еластичність попиту – сукупний показник, який характеризує динаміку попиту на товари або послуги, його зміни під впливом коливань кон'юнктури ринку, насамперед цін (наприклад, зміна попиту на путівки при зниженні цін на певний відсоток). **Еластичність попиту за ціною** – статистично оцінюваний ступінь впливу зміни ціни на попит.

Конкуренція - змагальність підприємців, коли їхні самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво тих товарів, які потребує споживач.

Конкуренція – основна об'єктивна закономірність товарного виробництва, ринкової економіки, що проявляється у боротьбі (змаганні) товаровиробників, організацій і установ виробничої і невиробничої сфери за кращі умови виробництва і збуту товарів та послуг, завоювання кращих умов і пріоритетів на ринку з метою досягнення максимальних прибутків.

За умов вільного підприємництва конкуренція як рушійна сила прогресу здійснюється у різних формах: диверсифікації виробництва, підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, у впровадженні науково-технічних досягнень у підприємницьку практику, зростанні ефективності праці. Вона є об'єктивною передумовою економічного розвитку та кращого задоволення потреб населення. Українська держава з перших років незалежності розглядає підтримку економічної конкуренції.

Конкурент – особа, група осіб, фірма, підприємство, що змагаються за досягнення ідентичної мети — володіння тими ж ресурсами, благами, займати положення на ринку.

Конкурентоздатність товару – ступінь відповідності у кожний даний момент вимогам вибраного ринку за технічними, економічними та іншими характеристиками.

Конкурентоздатність підприємства – рівень його компетентності порівняно з іншими підприємствами-конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички і професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління, виробництва продукції тощо.

Якість – категорія, яка відображає об'єктивну визначеність речей, дій, подій у певній системі зв'язків. Відрізняє одну річ від іншої. Якість послуг, товарів характеризує їхню властивість (спроможність) задовольнити ті чи інші потреби людини. Якість є означальною при визначенні ціни на послугу, товар і формуванні попиту на ринку.

Якість продукції – сукупність споживних властивостей продукції, її здатність задовольняти певні потреби людини відповідно до свого призначення, що є визначенням її споживної вартості, ціни і умовою зростання національного багатства країни. Підвищення якості продукції рівнозначне збільшенню її кількості, оскільки воно пов'язане з показниками надійності, довговічності, економічності та іншими показниками ефективності і суспільної значущості продуктів праці. Визначається цілою системою показників — ступенем відповідності продукту існуючим стандартам, нормам, умовам договорів, попиту населення. Невід'ємною властивістю високоякісної продукції є її естетичні якості-оздоблення, витонченість та сучасність форм. Висока якість є запорукою конкурентоспроможності на ринку і забезпечення прибутку власникові.

Якість продукту – відносна експертна оцінка якості продукту фірми, наприклад, порівняно з продукцією конкурентів.

Сертифікат якості – документ, виданий компетентними державними органами, який характеризує основні параметри якості, їхню відповідність

державним і міжнародним стандартам. В окремих випадках відповідно до умов договорів (контрактів) сертифікати якості видаються організаціями-виробниками товарів.

Субститут – товар, послуга, що заміняє інший товар, послугу який має подібні з ним властивості (замінник).

Замінник – група товарів і послуг, для яких зростання ціни на один із них веде до збільшення попиту на інші, що є замінниками повними або частковими (наприклад, чай і кава, м'ясо куряче та індиче).

Замінник – товари, що замінюють звичайні, але мають певні переваги порівняно з ними (наприклад, малокалорійний замінник цукру, концентрат соку тощо).

Ризик – небезпечність виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу, майна, коштів у зв'язку з випадковою зміною умов економічної діяльності, несприятливих обставин. Ризики вимірюються частотою, вірогідністю виникнення того чи іншого рівня втрат. Найбільш небезпечними є ризики, які можуть перевищити величину очікуваного прибутку.

Ступінь ризику бізнесу – поєднання ймовірності і наслідків настання несприятливих подій, тобто безпосередньо передбачувана подія, здатна принести втрати або збитки. Оцінка ступеню ризику бізнесу повинна враховувати як ринкові, так і політичні, культурні, соціально-економічні чинники ризиків в діяльності.

Лояльність споживачів – переваги цільової суспільної групи чи окремих споживачів щодо певних товарів, послуг. За таких умов завдання маркетингу полягає у розробці системи впливу, через засоби якої зацікавити максимальну кількість покупців до покупки товарів своєї торгової марки і зберегти таку тенденцію на тривалий час.

Прихильність споживачів – характеристика ступеня лояльності клієнтів торгівій марці (при цьому лояльність може досягатися за рахунок різних способів і прийомів, а отже, мова йде в даному випадку про кінцевий результат).

Технологічні ноу-хау (від англ. know how — буквально знаю як) – узагальнена і представлена матеріалізації сукупність знань, винаходів, наукових розробок, відомостей науково-технічного, виробничо-технологічного, фінансово-економічного, комерційного характеру, що мають науково-прикладну та практичну цінність, впровадження яких у практику принесе вагомий економічний, соціальний, інтелектуальний чи економічний ефект.

Технологічне ноу-хау – характеристика технологічної експертизи (знань, досвіду), що знаходиться у винятковому розпорядженні даної компанії.

Характерним чинником ноу-хау є науково-технічна і економічна цінність, практична застосовуваність, повна чи часткова конфіденційність. Викладене у формі документації, а також передового досвіду, виробничих чи управлінських навиків, воно може бути передане для впровадження у практику на комерційних договірних засадах за певну плату, оскільки є важливим

інтелектуальним капіталом, який у перспективі переростає у фінансовий капітал, часто з геометричною прогресією. Ноу-хау, як об'єкт комерційної угоди може оформлятися у вигляді ліцензійного договору або реалізовуватись відповідно до договорів про взаємовигідне співробітництво.

Диверсифікація (від латин. *diversus* — різний і *facere* — робити) — різноманіття, різнобічний розвиток.

Диверсифікація – проникнення спеціалізованих фірм (промислових, транспортних, будівельних) до інших галузей виробництва, сфери послуг тощо. У процесі диверсифікації виникають багатогалузеві комплекси.

Диверсифікація – розширення асортименту виготовлення виробів, надання послуг.

Компетентність – знання, досвід у тій чи іншій галузі.

Компетентність – обсяг повноважень управлінського органу, посадової особи; коло питань, з якого вони мають право приймати рішення. Зона повноважень тих чи інших органів або осіб встановлюється законами, іншими підзаконними нормативними актами, положеннями, інструкціями, статутами.

Рівень компетентності персоналу – рівень досвідченості, обізнаності у проблемі, професії, певному питанні.

Рівень компетентності персоналу – рамки делегованих прав, повноважень повноправно здійснювати певні операції, приймати рішення.

Стадія життєвого циклу продукту – є широко використовуваним поняттям. В більшості випадків прийнято виділяти чотири стадії:

- 1) введення (зародження);
- 2) зростання;
- 3) зрілість;
- 4) занепад (старіння).

Стадія введення продукту на ринок характеризується, перш за все, розповсюдженням серед потенційних споживачів обізнаності щодо існування нового продукту. В цей період, як правило, диференціація продукту - незначна; попит нееластичний за ціною; економія на масштабах виробництва - незначна; відношення постійних витрат на виробництво продукту до змінних є відносно незначним.

Стадія зростання характеризується швидким збільшенням обсягів продажів. На цьому етапі, як правило, спостерігається зріст диференціації продуктів конкурентів, економії на масштабах виробництва, відношення постійних витрат до змінних. На разі попит стає більш еластичним за ціною.

Стадія зрілості характеризується високим ступенем диференціації продукту, вираженою сегментацією ринку, значною економією на масштабах виробництва, високими значеннями відношення постійних витрат до змінних і еластичності попиту за ціною.

Стадія занепаду характеризується інтенсифікацією цінової конкуренції, виключно високою еластичністю попиту за ціною, зменшенням відношення постійних витрат до змінних при збереженні значної економії на масштабах виробництва.

За методикою SPACE життєвий цикл продукту аналогічно іншим показникам оцінюється за шкалою від 1 до 6, що надає можливість більш чітко оцінювати положення в даному вимірюванні.

Ступінь вертикальної інтеграції – під вертикальною інтеграцією розуміється об'єднання в рамках однієї фірми ланок одного і того ж виробничого ланцюга.

Наприклад, виробник меблів придбаває лісозаготівельний бізнес (зворотна вертикальна інтеграція) або магазин меблів (пряма вертикальна інтеграція).

Віддача на вкладення (ROI) – стандартна фінансова характеристика. Обчислюється як відношення прибутку до вкладеного капіталу (власного).

Фінансовий важіль – вимірюється співвідношенням власних і позикових коштів.

Ліквідність – термін, що позначає здатність активів бути швидко проданими за ціною, близькою до ринкової. Як вимірник можуть бути використані показники поточної або абсолютної ліквідності. Проте, варто підкреслити, що максимальна ліквідність не є абсолютним благом і можна говорити про її оптимальний, збалансований рівень, також як і у випадку з фінансовим важелем.

Ступінь задоволення потреб в капіталі – якісна оцінка ступеня задоволення потреби фірми в капіталі. Може бути проведена обчисленням відношення наявного капіталу до необхідного.

Потік платежів на користь фірми – маються на увазі реальні перерахування коштів.

Оборотність запасів – один з можливих додаткових чинників в оцінці діяльності бізнесу.

Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів – чим більше коефіцієнт перевищує 1, тим більше залежність підприємства від позикових коштів. Допустимий рівень часто визначається умовами роботи кожного підприємства, в першу чергу, швидкістю обороту оборотних коштів.

Платоспроможність підприємства – це можливість підприємства розплачуватися по своїх зобов'язаннях. При хорошому фінансовому стані підприємство стійке платоспроможне; при поганому – періодично або постійно є неплатоспроможним.

Дебіторська заборгованість – сума боргів, що належать підприємству або бізнесу з боку інших підприємств, фірм, компаній, а також громадян, що є їхніми боржниками, дебіторами.

Кредиторська заборгованість – це заборгованість суб'єкта (підприємства, організації, фізичної особи) перед іншими особами, яку цей суб'єкт зобов'язаний погасити.

Рентабельність продажів – показує частку прибутку в кожній заробленій гривні. Зазвичай показник розраховується як відношення операційного прибутку (прибутку до оподаткування) за певний період до вираженого в грошових коштах об'єму продажів за той же період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ассоциация Менеджеров России www.amr.ru
2. Афанасьев В. Г. Общество: системность, познание, управление. М., 1983. С. 369.
3. Благов Ю. Е. «Концепция корпоративной ответственности и стратегическое управление» // Российский журнал менеджмента. — 2004. — Т. 4, № 3. С. 17-34.
4. Братанич Б. Рост регулирующих функций государства и социальный маркетинг // Персонал. – 2005. - №3. – С.74-78.
5. Иванов В. Н., Патрушев В. И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. Изд. 2-е, перераб. и доп. М., 2001. С. 526.
6. Ильина И. Ю. Социальная ответственность бизнеса и предпринимательства. /Социальная ориентация развития экономики. //Сб. науч. тр. МГСУ. М., 1996.
7. Капитонов Э. А. Социология XX века. История и технология. Ростов н/Д, 1996. С. 695.
8. Корпоративна соціальна відповідальність: підручник/ О. Гирик, О. Денис, О. Дубовик, І. Жеребило, А. Зінченко, Н. Реверчук, М. Саприкіна, Р. Семів, З. Скринник, К. Телюк; за заг.ред. д-ра екон.наук, проф. Т.С. Смовженко, д-ра екон.наук, проф. А. Я. Кузнецової. — К.: УБС НБУ, 2009.]
9. Котлер Ф., Н. Лі. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. С. Яринич. — К.: Стандарт, 2005. — 302 с.
10. Кричевский Н. А., Гончаров С.Ф. — «Корпоративная социальная ответственность», 2007.
11. Кузнецова Л. П. Основные технологии социальной работы: Владивосток, 2002. С. 92.
12. Марков М. Технологизация и эффективность социального управления. М., 1992. С. 57–58.
13. Меморандум про соціальну відповідальність бізнесу в Україні, затв. рішенням громадського об'єднання «Форум соціально відповідального бізнесу України» 16 грудня 2005 р.
14. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента; Пер. с англ. – М.: «Дело», 1993. – 703с. 142с.
15. Поппер К. Открытое общество и его враги: в 2 т. М., 1992. С. 65.
16. Социальная ответственность бизнеса. Корпоративная отчетность - новый фактор взаимодействия бизнеса и общества.: Сб. ст., лекций и выступлений / Под общ. ред. Л.Г. Лаптева. — М.: ЗАО Финансовый издательский дом «Деловой экспресс», 2004. – 310 с.

17. Социальные технологии: толковый словарь / под ред. Л. Я. Дятченко, В. Н. Иванова. М.; Белгород, 1995.
18. Стефан П. Робінс, Девід А. Де Ченцо. Основи менеджменту. Переклад з англ. – К.: Основи, 2002.- 670 с.
19. Bowen, H. Social Responsibilities of the Businessman / H. Bowen. – N.Y.: Harper and Row, 1953. – 198 с.
20. Business for Social Responsibility www.bsr.org
21. Carroll A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. Business and Society, 1999.
22. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons. 1991.
23. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. Academy of Management Review, 4, 497-505.
24. Corporate social responsibility. A business contribution to sustainable development. European Commission Directorate-General for Employment and Social Affairs Unit D.1 Manuscript completed in July 2002 Employment and Social Affairs// http://europa.eu.int/comm/employment_social
25. Davis, K. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? California Management Review. 1960.
26. Drucker P. F. 1984. The new meaning of corporate social responsibility. California Management Review 135
27. Elisabet Garriga, Domènec Melé Untangling the Jungle of Corporate Social Responsibility Theories, Journal of Business Ethics 53: 51-71, August 2004. <http://www.iese.edu>
28. Frans Paul van der Putten A Research Agenda for International Corporate Social Responsibility, NRG working paper series November 2005 no. 05-09 <http://www.nyenrode.nl/download/NRG/workingpapers/NRG05-09.pdf>
29. Freeman, R. Strategic management: a stakeholder approach. Pitman, 1984.
30. Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profit New York Times. 1970. 135Johnson H. 2
31. Radder, Laeticia, «The SPACE Matrix: A Tool for Calibrating Competition».
32. World Business Council for Sustainable Development www.wbcsd.ch

Навчальне видання

Методичні вказівки
з дидактичним забезпеченням

до практичних занять та самостійної роботи
з дисципліни

«СОЦІАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ»

(для студентів 3-го і 4-го курсу денної форми навчання напрямів підготовки
6.140101 – «Готельно-ресторанна справа», 6.140103 (6.020107) – «Туризм»)

Укладачі: **НОХРІНА** Лариса Анатоліївна
КИРЕЄНКО Наталя Володимирівна

Відповідальний за випуск: *Н. М. Богдан*

За авторською редакцією

Комп'ютерний набір: *Л. А. Нохріна*

Комп'ютерне верстання: *І. В. Волосожарова*

План 2014, поз.371М

Підп. до друку 01.07.2014
Друк на ризографі.
Тираж 50 пр.

Формат 60x84/16
Ум.-друк арк. 1,8
Зам. №

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова
вул. Революції, 12, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 4705 від 28.09.2014 р.