

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

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до виконання розрахунково-графічного завдання  
з навчальної дисципліни

**«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМІ»**

*(для студентів 5 курсу всіх форм навчання освітньо-кваліфікаційного  
рівня «магістр» спеціальності 242 – Туризм,  
спеціалізація (освітня програма) «Туризмознавство»)*

**Харків – ХНУМГ ім. О. М. Бекетова – 2016**

Методичні вказівки до виконання розрахунково-графічного завдання з навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент в туризмі» (для студентів 5 курсу всіх форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності 242 – Туризм, спеціалізація (освітня програма) «Туризмознавство») / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. : Л. В. Оболенцева, І. В. Писарева. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 42 с.

Укладачі: канд. екон. наук, доц. Л. В. Оболенцева, асист. І. В. Писарева

Рецензент **І. М. Писаревський**, доктор економічних наук, професор Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

*Рекомендовано кафедрою туризму і готельного господарства, протокол № 1 від 28 серпня 2015 р.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО НАПИСАННЯ ТА ОФОРМЛЕННЯ РОЗРАХУНКОВО-ГРАФІЧНОЇ РОБОТИ.....	5
2 ПОСЛІДОВНІСТЬ ВИКОНАННЯ РОЗРАХУНКОВО-ГРАФІЧНОЇ РОБОТИ.....	6
2.1 Дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства.....	7
2.2 Оцінка стратегічного потенціалу підприємства та визначення його конкурентного статусу.....	12
2.3 Визначення оптимальної стратегії підприємства.....	26
СПИСОК ДЖЕРЕЛ.....	41

## ВСТУП

Відповідно до навчального плану спеціальності 8.14010301 – Туризмознавство студенти виконують розрахунково-графічну роботу з дисципліни «Стратегічний менеджмент в туризмі».

Виконання розрахунково-графічної роботи необхідне для систематизації, закріплення і розширення теоретичних і практичних знань з дисципліни. Розрахунково-графічна робота дозволяє студентам опанувати необхідні практичні навички при вирішенні конкретних практичних завдань, розвитку навичок самостійної роботи й оволодіння методикою ведення наукових досліджень, пов'язаних з темою роботи.

Метою виконання розрахунково-графічної роботи є закріплення і поглиблення теоретичного матеріалу і практичних навичок з питань менеджменту та стратегічної діяльності в Україні.

При виконанні розрахунково-графічної роботи студент повинен продемонструвати вміння у сфері науково-дослідної діяльності, вміння творчого й оригінального вирішення актуальних завдань.

Розрахунково-графічна робота припускає зміст наступних елементів наукового дослідження:

**Практична значущість** полягає в обґрунтуванні реальності її результатів для потреб практики. Під реальністю розуміється робота, що за своїм змістом відповідає існуючим проблемам, результати якої можуть бути використані різними підприємствами в процесі стратегічного управління підприємством та, для вирішення існуючих проблем.

**Комплексний і системний підходи** використовується для розкриття теми й полягає у тому, що предмет дослідження підлягає багатобічному вивченню: теоретичні положення, практичні рішення й наробітки, аналіз, шляхи поліпшення й умови реалізації. При цьому необхідно дотримувати взаємозв'язку, послідовності й логічності викладу.

**Використання сучасних теоретичні методології і наукові розробки** досліджень за даною темою необхідно для проведення аналізу й обґрунтування засобів поліпшення ряду аспектів предмета й об'єкта дослідження. Для цього треба використати сучасні вітчизняні й закордонні результати досліджень.

Студент повинен проаналізувати стратегічний потенціал підприємства, вплив на нього факторів зовнішнього оточення, рівень його конкурентоспроможності, побудувати конкурентну карту ринку. Проаналізувати основних конкурентів, побудувати матрицю стратегій та зробити теоретичні висновки щодо в виборі стратегії.

## **1 ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО НАПИСАННЯ ТА ОФОРМЛЕННЯ РОЗРАХУНКОВО-ГРАФІЧНОЇ РОБОТИ**

Розрахунково-графічна робота з дисципліни «Стратегічний менеджмент в туризмі» є індивідуальною роботою, метою якої є поглиблення та закріплення знань, одержаних під час вивчення дисципліни, придбання навичок у розробці раціональних рішень в галузі туристської діяльності.

Роботу оформляють на аркушах формату А4 (210 x 297 мм).

У друкованому варіанті текст розташовують через 1,5 міжрядковий інтервал до тридцяти рядків на сторінці шрифтом Times New Roman, 14-й кегль. Абзацний відступ повинен бути однаковим упродовж усього тексту роботи і дорівнювати п'яти знакам.

Текст завдання розміщується на аркуші з дотриманням таких розмірів берегів: з лівого боку – не менше 20, з правого – не менше 10, зверху – не менше 20, знизу – не менше 20 мм.

Структурні елементи «ЗМІСТ», «ВСТУП», розділи основної частини «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ», «ДОДАТКИ». Додатки не нумерують, а їх назви друкують великими літерами симетрично до тексту без крапки в кінці, не підкреслюючи.

Розділи і підрозділи повинні мати заголовки. Пункти і підпункти можуть мати заголовки. Заголовки підрозділів, пунктів і підпунктів треба починати з абзацного відступу і друкувати маленькими літерами, крім першої великої, не підкреслюючи, без крапки в кінці. Якщо заголовок складається з двох і більше речень, їх розділяють крапкою. Перенесення слів у заголовок розділів не допускається.

Не допускається розміщувати назву розділу, підрозділу, а також пункту й підпункту в нижній частині сторінки, якщо після неї знаходиться тільки один рядок тексту.

Всі сторінки роботи, включаючи додатки, повинні мати порядкову нумерацію в межах всієї роботи і позначатися арабськими цифрами без крапки в кінці у правому верхньому кутку.

Розділи повинні мати порядкову нумерацію в межах викладення основної частини роботи і позначатися арабськими цифрами без крапки, наприклад, 1, 2, 3 і т. д.

Підрозділи повинні мати порядкову нумерацію в межах кожного розділу. Ілюстрації (креслення, рисунки, фотографії, графіки, схеми, діаграми) слід розміщувати в роботі безпосередньо після тексту, де вони згадуються вперше, або на наступній сторінці. На всі ілюстрації мають бути посилання в роботі.

Ілюстрацію позначають словом «Рис.», яке разом з назвою ілюстрації розміщують після пояснювальних даних. Номер ілюстрації складається з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, відокремленого крапкою, наприклад, «Рис. 2.1.» - перший рисунок другого розділу.

Цифровий матеріал, як правило, оформлюють у вигляді таблиць. Кожна таблиця повинна мати назву, яку розміщують над нею і друкують симетрично до тексту. Слово «Таблиця» і назву таблиці починають з великої літери. Назву не підкреслюють. На всі таблиці мають бути посилання в тексті роботи. У правому верхньому кутку розміщують напис «Таблиця» із зазначенням номера, який складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка: наприклад, «Таблиця 2.1» - перша таблиця другого розділу, нижче розміщують назву таблиці.

## **2 ПОСЛІДОВНІСТЬ ВИКОНАННЯ РОЗРАХУНКОВО-ГРАФІЧНОЇ РОБОТИ**

Розрахунково-графічна робота з дисципліни, складається з наступних елементів:

- вступ;
- дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства;
- оцінка стратегічного потенціалу підприємства та визначення його конкурентного статусу;
- визначення оптимальної стратегії підприємства;
- висновки;
- список використаних джерел.

У вступі необхідно дати характеристику обраного для виконання завдання підприємства (туристської фірми, готелю, підприємства ресторанного господарства, санаторію, тощо) за такими ознаками:

- вид діяльності;
- положення на ринку;
- характеристика збутової аудиторії;
- характеристика конкурентів;
- аналіз законодавчої бази, яка регламентує діяльність аналізованого підприємства;
- структура управління підприємством;
- аналіз ресурсної бази підприємства;
- характеристика його підрозділів;
- основні стратегічні пріоритети підприємства.

## 2.1 Дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства

### 2.1.1 Оцінка принадності стратегічної зони господарювання

При виконанні цього підрозділу студенту необхідно в послідовності, наведеній нижче виконати ряд завдань:

Побудувати прогноз перспектив зростання СЗГ і рентабельності підприємства в СЗГ.

Проаналізувати можливі сприятливі/несприятливі для підприємства тенденції, що укладаються в аналізованій СЗГ.

На підставі отриманого значення принадності СЗГ зробити висновок про можливість діяльності в даній зоні.

Принадність СЗГ визначають за формулою 2.1:

$$\text{Принадність СЗГ} = \alpha G + \beta P + \gamma Q_i - \delta Q_i, \quad (2.1)$$

де  $\alpha = 0,4$ ,  $\beta = 0,3$ ,  $\gamma = 0,15$ ,  $\delta = 0,15$  – коефіцієнти, значення яких встановлюється керівниками підприємства, виходячи зі значущості того або іншого що складається для підприємства у даній СЗГ;

$G$  – зміни в прогнозованому рості СЗГ;

$P$  – зміни в рентабельності СЗГ;

+  $Q_i$ , –  $Q_i$  – відповідно оцінки можливостей і небезпек для підприємства в СЗГ.

Значення показників  $G$  і  $P$  можна одержати, застосовуючи метод експертних оцінок (метод «Дельфі»). Алгоритм цього методу складається з таких ітерацій:

Кожному досліджуваному параметру експерти виставляють бал за шкалою інтенсивності від  $-5$  до  $+5$  у такий спосіб: оцінка ( $-5$ , ...,  $-1$ ) свідчить про рівень несприятливих для підприємства тенденцій; оцінка ( $+1$ , ...,  $+5$ ) свідчить про силу позитивних тенденцій; оцінка «0» виставляється у випадку, якщо зміни параметра не очікується. Для одержання результуючого значення показника підсумовуються бали інтенсивності складових параметрів.

Слід відзначити, що показники  $G$  і  $P$ , отримані методом «Дельфі», повинні мати позитивну спрямованість, тоді як поява негативних значень буде свідчити про погані перспективи діяльності підприємства у згаданій СЗГ.

Завдання студент виконує в наступній послідовності:

1. Одержати значення оцінки змін у прогнозованому зростанні СЗГ ( $G$ ) методом «Дельфі», користуючись таблицею 2.1.

2. Одержати значення оцінки змін рентабельності СЗГ ( $P$ ), виходячи з таблиці 2.2.

3. Визначити ступінь впливу небезпек ( $-Q_i$ ) і використання можливостей ( $+Q_i$ ) зовнішнього середовища для підприємства в гаданій СЗГ.

Аналіз небезпек і можливостей можна зробити, сформувавши допоміжну

таблицю 2.3

Таблиця 2.1 – Аналіз прогнозування зміни СЗГ

Параметри	Шкала інтенсивності										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
Темп зростання галузі											
Приріст чисельності споживачів											
Динаміка розширення ринку											
Ступінь відновлення продукції											
Ступінь відновлення технології											
Рівень насичення попиту											
Суспільна прийнятність товару											
Державне регулювання зростання											
Збільшення числа конкурентів											
Ступінь старіння продукції											
<b>Загальна оцінка</b>											

Таблиця 2.2 – Оцінка зміни рентабельності аналізованої СЗГ

Параметри	Шкала інтенсивності										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
Коливання рентабельності											
Коливання цін											
Коливання обсягів продажу											
Рівень попиту стосовно потужності											
Конкуренція ринку											
Стабільність структури ринку											
Відновлення складу продукції											
Вплив конкурентів											
Ступень задоволеності замовників											
Державне регулювання діяльності підприємства											
<b>Загальна оцінка</b>											

Таблиця 2.3 – Аналіз небезпек і можливостей аналізованого підприємства

Група чинників	Значення групи	Чинники	Оцінка чинника	Зважена оцінка	
				Небезпеки	Можливості
А	1	Б	2	3	4
Економічні	3				
Політичні	1				
Ринкові	2				
Чинники конкуренції	2				
Виробничо – технологічні	3				
Соціальні	2				



У графі Б фіксуються чинники, що відносяться до кожної з груп чинників (графа А). Оцінку кожного чинника дають у вигляді бала -1, 0 або +1. Зважену оцінку розраховують як результат множення оцінки чинника і значущості групи, до якої цей чинник відноситься. Негативна зважена оцінка розглядається як потенційна небезпека, позитивна – як можливість для підприємства в даній СЗГ.

4. Розрахувати значення принадності СЗГ за формулою 2.1 й оцінити його за такими показниками: від 0 до 3 – слабка принадність СЗГ; від 3 до 7 – середня принадність СЗГ; від 7 до 10 – висока принадність СЗГ.

Наприкінці виконання розділу треба зробити висновки щодо принадності до СЗГ й виявити, які з факторів є найбільш впливовими при визначенні принадності і як на них можна вплинути з боку підприємства й зовнішнього середовища.

### 2.1.2 Визначення ступеня оптимальності діючої стратегії підприємства

У процесі виконання цього підрозділу студент має виконати в певній послідовності такі завдання:

1. Визначити ступінь відповідності поточного СПП потенціалу, необхідному для реалізації майбутньої оптимальної стратегії.

2. Визначити ступінь оптимальності діючої стратегії підприємства.

3. Зробити висновки за результатами проведеного аналізу. Послідовність та рекомендації до виконання завдань підрозділу:

1. Визначити ефективність поточного потенціалу підприємства (показник  $\omega$ ), для чого заповните таблицю 2.4 вербальними характеристиками по кожному елементу СПП в такий спосіб (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – Оцінка ступеня оптимальності поточного потенціалу підприємства

Елементи СПП ( $i=1...n$ )	Поточний потенціал ( $C_F$ )	Потенціал, необхідний для реалізації оптимальної стратегії ( $C_O$ )	Норматив оцінки потенційних можливостей ( $C_F/C_O$ )
1. Спроможність до макроекономічного аналізу ситуації в країні і за її межами	Високий зі сповільненою реакцією	Високий зі швидкою реакцією	0,85
....			
N			
$\omega = \Sigma(C_F/C_O)/n$			

Норматив оцінки потенціалу визначити в частках одиниці з розумінь про те, що наскільки існуючий елемент СПП відповідає необхідному для реалізації оптимальної стратегії.

2. Визначити ступінь оптимальності існуючої стратегії (показник  $\varphi$ ) за допомогою таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Визначення оптимальності існуючої стратегії

Чинники успіху в майбутньому ( $j=1\dots m$ )	Діюча стратегія ( $S_F$ )	Стратегія майбутнього			$S_F / S_0$
		S1	S2	S3	
1 Збільшення обсягів робіт	Залежно від кількості замовлень	Збільшення за рахунок пошуку нових замовлень	Збільшення за рахунок впровадження інноваційних технологій	Збільшення за рахунок збільшення робочих годин	0,85
2 Динаміка географічного розташування ринку					
3 Ступінь відновлення продукції					
4 Підвищення якості послуг					
5 Приріст чисельності споживачів даного сектору ринку					
6 Ступінь відновлення технології					
7 Рівень насичення попиту					
8 Суспільна прийнятність товару і послуг					
9 Коливання цін					
10 Стабільність структури ринку					
$\varphi = \Sigma(S_F / S_0) / m$					

Таким чином, у таблиці 2.5, крім діючої стратегії, даються вербальні характеристики трьох стратегій майбутнього. Оптимальної з цих стратегій визнається та, що найбільше наближена до діючої і потребує найменших стратегічних вкладень. Оцінка рівня оптимальності в таблиці 2.5, що дорівнює 0,8, означає, що діюча стратегія відповідає оптимальної по чиннику збільшення обсягів робіт на 80 %.

У висновках цього підрозділу необхідно обґрунтувати вибір стратегій і виявити ступінь їх оптимальності. У висновках зазначити, на підставі чого були обрані стратегії та які перспективи їх зміни.

### 2.1.3 Оцінка майбутнього конкурентного статусу і побудова матриці McKensey – General Electric

У процесі виконання даного підрозділу студент самостійно виконує ряд таких завдань:

1. Розрахувати значення майбутнього конкурентного статусу підприємства.

2. Побудувати матрицю McKensy – General Electric і визначити напрямок подальшої діяльності підприємства.

Для цього в наведеній нижче послідовності виконати такі розрахунки:

1. Оцінку майбутнього конкурентного статусу підприємства розрахувати за формулою 2.2:

$$КСО^* = \omega \cdot \varphi \cdot R_F/R_O \cdot K_{II}, \quad (2.2)$$

де  $\omega$  – ступінь оптимальності поточного потенціалу підприємства;

$\varphi$  – ступінь оптимальності існуючої стратегії;

$R_F/R_O$  – відношення фактичної рентабельності до оптимальної;  $R_F/R_O = 0,5$ ;

$K_{II}$  – поправочний коефіцієнт, рівний  $1,0X$ , де  $X$  – порядковий номер за списком.

Для значень майбутнього конкурентного статусу підприємства встановлені такі градації:

0,512 і вище – «сильний» статус;

0,125 і вище – «середній» статус;

0,016 або нижче – «слабкий» статус.

2. Використовуючи отримані в розрахунках значення принадності СЗГ і майбутнього КСО\* визначити, яким квадрантом матриці McKensey – General Electric (рис. 2.1) описується стратегія підприємства.



Рисунок 2.1 – Тривимірна матриця McKensey – General Electric

3. За допомогою матриці визначити найбільш імовірний напрямок подальшої діяльності підприємства, обґрунтувати його й зробити відповідні висновки.

## 2.2 Оцінка стратегічного потенціалу підприємства та визначення його конкурентного статусу

### 2.2.1 Визначення конкурентного статусу підприємства

Оцінка характеру і ступеня використання підприємством умов зовнішнього середовища з використанням схеми детермінантів «національного ромба».

У процесі виконання цього підрозділу необхідно:

1. Проаналізувати схему детермінантів «національного ромба» (НР) і скласти перелік чинників зовнішнього середовища, формованих кожним детермінантом НР і впливаючих на стратегію підприємства.

2. Оцінити ступінь використання умов зовнішнього середовища за допомогою чинників, формованих детермінантами НР.

Для цього студент в наступній послідовності виконує ряд завдань:

1. Ознайомтеся з основними положеннями теорії «національного ромба», викладеними нижче.

Для оцінки чинників зовнішнього середовища, що впливають на рівень конкурентної переваги і на формування стратегії підприємства, необхідно відзначити існування концепції конкурентної переваги країни, висунутої відомим економістом Майклом Портером. Основу цієї концепції складає ідея так названого «НР», що розкриває чотири властивості (детермінанту) країни, що формують конкурентне середовище, в якому діють підприємства (рис. 2.2).

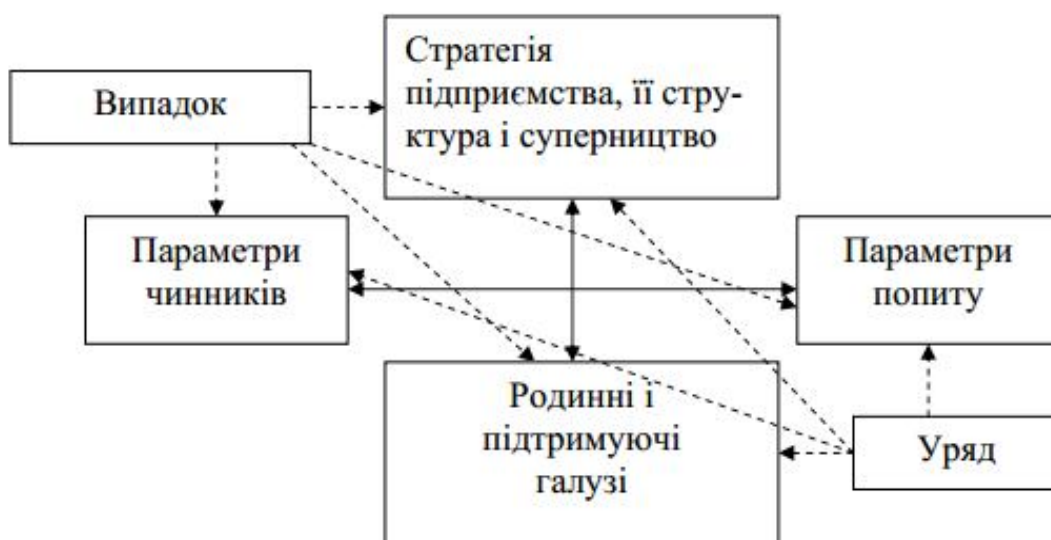


Рисунок 2.2 – Детермінанти конкурентної переваги країни («національний ромб»)

НР характеризує систему детермінантів конкурентної переваги, компоненти якої (як і в будь-якій системі), знаходячись у взаємодії, створюють

ефект цілісності, тобто або посилюють, або послабляють потенційний рівень конкурентної переваги підприємств країни.

Детермінант укладається з наступних елементів:

а) параметри чинників. Чинники являють собою матеріальні й нематеріальні умови, необхідні для формування конкурентної переваги в самому виробничому процесі підприємства або в процесі надання підприємством послуги, а також у країні. Залежно від конкретних значень (параметрів) цих чинників підприємство може одержати або сприятливі, або несприятливі для створення і підтримки конкурентної переваги умови виробництва;

б) стратегії підприємства, їхня структура і суперництво. Мова йде про конкурентну боротьбу на «центральному рингу», де акції і контракції підприємств-суперників призводять до створення нових умов функціонування підприємств;

в) параметри попиту. До них відносяться такі як вимогливість покупців до якості товарів і послуг; еластичність попиту за ціною; рівень прибутку, перехресна еластичність; ступінь усвідомлення різноманітними соціальними групами актуальності тієї або іншої потреби; національні традиції і звичаї; фази життєвого циклу попиту та інші параметри, що характеризують попит, розмір попиту і його динаміка;

г) родинні й підтримуючі галузі. Наявність у національній економіці розвитих родинних і підтримуючих галузей, тобто галузей, що забезпечують підприємство необхідними матеріалами, напівфабрикатами, комплектують виробами та іншими матеріальними засобами і необхідними інформаційними об'єктами, є неодмінною умовою створення і підтримки конкурентної переваги кожного окремого підприємства в країні в порівнянні з підприємствами інших країн. У систему детермінантів також включаються ще «випадкові події» і «дії уряду», що можуть або посилювати, або послабляти конкурентну перевагу країни й істотно впливати на стратегію підприємств.

2. Вписав основні й додаткові («випадок» і «дії уряду») детермінанти НР у графу А таблиці 2.6, заповнити графу Б, сформувавши в такий спосіб набір чинників зовнішнього середовища підприємства, формованих кожним детермінантом.

Таблиця 2.6 – Вибір детермінантів

Детермінант НР, $\gamma$	Чинники, формовані $\gamma$ -м детермінантом НР	$\alpha_\gamma$	$Q_\gamma$	$\alpha_\gamma \cdot Q_\gamma$
А	Б	1	2	3
1 Параметри чинників				
2 Родинні і підтримуючі галузі				
3 Параметри попиту				
4 Стратегія і конкуренція				
5 Випадок				
6 Уряд				
		<b>1,0</b>		

3. Оцінити ступінь впливу чинників зовнішнього середовища, формованих детермінантами НР, за формулою 2.3:

$$D^{np} = \sqrt[\gamma]{\prod_{\gamma=1}^{\gamma=6} \alpha_{\gamma} \cdot Q_{\gamma}}, \quad (2.3)$$

де  $\alpha_{\gamma}$  – коефіцієнт значущості  $\gamma$ -го детермінанта для підприємств (вимірюють в частках одиниці);

$Q_{\gamma}$  – коефіцієнт, що характеризує відношення числа сприятливих для підприємств чинників до загального числа чинників.

Значення  $D^{np}$  проміжне яке необхідне для обчислення конкурентного статусу підприємства. Нормативне значення показника  $D^{np}$  відсутнє, однак за кожним елементом детермінанта ми можемо зробити висновок щодо сили позитивного впливу того чи іншого елемента.

Після цього підрозділу необхідно зробити висновок щодо отриманого значення та сили впливу того чи іншого елемента на аналізоване підприємство, проаналізувати особливості впливу детермінантів на обране підприємство.

### 2.2.2 Побудова матриці оцінки стратегічного потенціалу підприємства (СПП)

У цьому підрозділі студентам необхідно:

Скласти матрицю для оцінки потенціалу підприємства, попередньо сформувавши набір елементів СП на підставі логіко-економічного аналізу.

Дати кількісні характеристики елементів СПО і ресурсам підприємства за допомогою коефіцієнта значущості і коефіцієнта відповідності.

За допомогою таблиці 2.7 студенту необразливо виявити аналізовані ресурси й кількість експертів, які будуть брати участь в оцінюванні.

Таблиця 2.7 – Матриця оцінки СПП

Порядковий номер у журналі групи	Види ресурсів (j)													Число експертів
	Технічні	Технологічні	Просторові	ОСК	Кадрові	Інформаційні	Фінансові	Інвестиційні	Інноваційні	НДДКР	Екологічні	Торгові бренди	Маркетинг	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>1</b>	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	<b>8</b>
<b>2</b>	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	<b>9</b>
<b>3</b>	+	+	+	+	+	+	+	+		+		+	+	<b>10</b>
<b>4</b>	+	+	+	+	+	+	+		+		+		+	<b>11</b>
<b>5</b>	+	+	+	+	+	+		+		+		+		<b>12</b>
<b>6</b>	+	+		+		+		+		+		+	+	<b>13</b>
<b>7</b>	+	+	+		+		+		+		+		+	<b>14</b>
<b>8</b>	+	+	+	+		+		+		+		+		<b>15</b>
<b>9</b>	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	<b>9</b>

## Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
10	+	+	+	+	+	+	+		+		+	+	+	10
11	+	+	+	+	+	+		+		+		+	+	11
12	+	+	+	+	+		+		+		+		+	12
13	+		+		+		+		+		+	+	+	13
14	+	+		+		+		+		+		+	+	14
15	+	+	+		+		+		+		+		+	15
16	+	+	+	+	+	+		+		+	+	+	+	10
17	+	+	+	+	+		+		+		+	+	+	11
18	+	+	+	+		+		+		+		+	+	12
19		+		+		+		+		+	+	+	+	13
20	+		+		+		+		+		+	+	+	14
21	+	+		+		+		+		+		+	+	15
22	+	+	+	+		+		+		+	+	+	+	11
23	+	+	+		+		+		+		+	+	+	12
24	+	+		+		+		+	+	+		+		13

Примітка: знак «+» відмічає ресурс, який має враховуватись при визначенні зведеної оцінки СПП. Для цього студент в наступній послідовності виконує ряд завдань:

1. Узявши за основу таблицю 2.8, заповнити графу А «Елементи СПО».

Таблиця 2.8 – Матриця оцінки СПО

Елементи СПО ( <i>i</i> )	$K_i^{3H}$	Види ресурсів ( <i>j</i> )													
		технічні		Технологічні		просторові		кадрові		ОСК (*)		інформаційні		Фінансові	
		$K_j^{CP}$	$R_{ij}(**)$	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	$K_j^{CP}$
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
N	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

\*ОСК – ресурс організаційної структури керування;

\*\* $R_{ij}$  – коефіцієнт, рівний творові коефіцієнтів значимості і відповідності.

$$R_{ij} = K_i^{3H} \cdot K_j^{CP} \quad (2.4)$$

Елементи, що впливають на підприємство, наступні:

1. Здатність до макроекономічного аналізу правління підприємства ситуації в країні та за її межами;

2. Здатність до своєчасного виявлення актуальних потреб споживачів і запитів потенційних споживачів;
3. Здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринку товарів та послуг, що дозволяє задовольнити виявлені потреби і запити;
4. Здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринку факторів виробництва, до аналізу діяльності груп стратегічного впливу;
5. Здатність до реалізації конкурентних ідей в процесі виробництва товарів та послуг;
6. Здатність до підтримання конкурентного статусу підприємства за рахунок управління стратегічними зонами господарювання;
7. Здатність забезпечити внутрішню гнучкість виробництва системи за рахунок оснащення виробництва адаптивним технічними засобами;
8. Здатність забезпечити внутрішню гнучкість виробничих систем за рахунок використання передових технологій;
9. Здатність забезпечити внутрішню гнучкість виробничих систем за рахунок формування кадрового потенціалу;
10. Здатність забезпечити рівень конкурентоздатності товарів та послуг, необхідних для захоплення лідерства в сегментах, що обслуговують;
11. Здатність забезпечити випуск товарів та послуг в обсягах відповідних потенційному попиту на них;
12. Здатність забезпечити ефективну розробку і реалізацію стратегічної програми технічного і соціального розвитку власне підприємства та структур, що його регулюють.

2. Для заповнення матриці кількісними показниками скласти анкети такого виду для опитування думок експертів (табл. 2.9):

Таблиця 2.9 – Загальний вид анкети опитування думок експертів

Елемент СПО ( $i$ )					
Види ресурсів ( $j$ )	Оцінки експертів				Підсумкова оцінка
	1	2	...	$p$	
A	1	2	3	4	5
1 Технічні	$K_j^{CP}$	...	...	...	...
2 Технологічні	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...
M	...	...	...	...	...
	100	100	100	100	100

*Примітка: Кількість анкет повинна збігатися з кількістю елементів СПО в складеній матриці.*



3. Заповнити анкети в такий спосіб: кожний експерт дає оцінку у виді коефіцієнта відповідності  $K^{CPj}$ , що являє собою наявність у підприємства ресурсів  $j$ -го виду для реалізації і розвитку  $i$ -го елемента СПО. Коефіцієнт відповідності вимірюється у відсотках; сума оцінок кожного експерта повинна дорівнювати 100 %.

4. Опрацювати анкети, вирахувавши підсумкові коефіцієнти відповідності для кожного  $j$ -го ресурсу методом середньої арифметичної оцінок, даних  $p$  експертами.

5. Скласти й заповнити анкету для виявлення значень коефіцієнта значущості (табл. 2.10)

Таблиця 2.10 – Розрахунок коефіцієнта значимості

Елемент СПО ( $i$ )	Оцінки експертів				Підсумкова оцінка
	1	2	...	$p$	
A	1	2	3	4	5
1	$K_i^{3H}$	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...
$N$	...	...	...	...	...
	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Коефіцієнт значущості  $K_i^{3H}$  являє собою значущість  $i$ -го елемента СПП для підприємства на даному етапі розвитку. Його оцінку дають експерти (як правило, керівники вищої ланки) у частках одиниці, тому сума оцінок кожного експерта дорівнює 1,0.

6. Внести отримані в результаті опрацювання анкет значення коефіцієнтів у матрицю оцінки СПП (табл. 2.8).

У кінці підрозділу необхідно зробити висновок щодо підстави виявлення найбільш впливових елементів й впливу їх вибору на результат оцінювання.

### 2.2.3 Зведена оцінка СПП та оцінка конкурентного статусу підприємства

У результаті виконання цього підрозділу студенту необхідно:

1. Дати зведені оцінки СПП за елементами СПП й видами ресурсів.
2. Оцінити конкурентний статус підприємства й дати характеристику отриманому значенню.

3. Розробити пропозиції щодо підвищення конкурентного статусу підприємства.

Для цього студент в наступній послідовності виконується ряд завдань:

1. Використовуючи дані матриці оцінки СПП (табл. 2.8), заповнити таблиці 2.11 і 2.12 і розрахувати зведені оцінки СПО за наведеними нижче формулами:

Таблиця 2.11 – Кількісні характеристики ресурсів

Види ресурсів ( <i>j</i> )				Зведена оцінка
технічні	технологічні	...	фінансові	
$СП_j$	$СП_j$	...	$СП_j$	$СПО_j$

Таблиця 2.12 – Кількісні характеристики елементів

Елементи СПО ( <i>i</i> )	Зведена оцінка
1.	$СП_i$
...	...
N	$СП_i$
	$СПО_i$

$$СП_j = \sqrt[k]{\prod_{j=1}^{j=k} R_{ij}} ; СПП_j = \sqrt[k]{\prod_{j=1}^{j=k} K_{ij}^{3H} \cdot СП_j} ; K_{ij}^{3H} = 1,0$$

$$СП_i = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^{i=n} R_{ij}} ; СПП_i = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^{i=n} СП_i} ; R_{ij} = K_{ij}^{CP} \cdot K_{ij}^{3H}$$

2. Проаналізувати оцінки й виявити можливі варіанти збільшення даних значень.

3. Розрахувати оцінку конкурентного статусу підприємства, що враховує як оцінку СПП, так і вплив зовнішнього середовища у вигляді чинників, формованих детермінантами НР, за формулою 2.5:

$$КСП = \sqrt{СПП \cdot D^{HP}} , \quad (2.5)$$

де  $D^{HP}$  – показник сукупного впливу детермінантів НР (табл. 2.6).

Отриманий результат можна проаналізувати за допомогою градацій значень конкурентного статусу підприємства Ігоря Ансоффа:

- $0 \leq КСП \leq 0,4$  – слабка позиція;
- $0,5 \leq КСП \leq 0,7$  – середня позиція;
- $0,8 \leq КСП \leq 1,0$  – сильна позиція.

Цей підрозділ повинен містити повні висновки щодо можливості збільшення СПП, необхідно виявити стратегічні цілі підприємства, які призведуть до збільшення СПП, й докладно освітити їх у висновках, а також виявити слабкі сторони підприємства й запропонувати шляхи їх поліпшення.

#### 2.2.4 Побудова конкурентної карти ринку

При виконанні цього підрозділу студенти одержують навички визначення особливостей розвитку конкурентної ситуації; ступеня домінування підприємства на ринку; виявлення найближчих конкурентів і оцінки відносної позиції підприємства серед учасників ринку.

У процесі виконання завдання необхідно вирішити наступні питання:

- 1.Визначити ринкову частку кожного підприємства на ринку товарів і послуг (ТіП).
- 2.Розрахувати темпи приросту ринкової частки кожного підприємства.
- 3.Побудувати конкурентну карту ринку ТіП .

Методичні рекомендація до виконання завдання подані нижче:

- 1.Узявши за основу дані, наведені в таблиці 2.13, розрахувати ринкові частки ( $D_i$ ) підприємств у  $t_n$  і  $t_{n+1}$  – роках за формулою  $D_i = D_i / \sum D_i$ , виділив при цьому min і max значення  $D_i$  у кожному році.

Таблиця 2.13 – Вихідні дані для розрахунку

Підприємства		П-1	П-2	П-3	П-4	Разом:
Обсяг товарів і послуг ( $Q$ ), тис. грн.	$t_n$	125	200	158	187	
	$t_{n+1}$	163	194	170	189	

*Примітка: підприємство з індексом П-1 є сформованим умовним, де виконується порівняльний аналіз останніх умовних підприємств П-2, П-3, П-4, П-5 при побудові конкурентної карти ринку в кластері. Дані, наведені в таблиці, необхідно скоригувати на поправочний коефіцієнт 1, \_\_, де дві цифри після коми є двома останніми цифрами залікової книжки.*

Розрахувати середнє арифметичне значення ринкових долей ( $D_{cp}$ ) усієї сукупності підприємств ( $n$ ) по співвідношенню  $D_{cp} = 1 / n$  і виділити значення  $D_i > D_{cp}$  і  $D_i < D_{cp}$ .

2.Розрахувати середньоквадратичне відхилення ринкової частки підприємства  $\sigma_1$  ( $\sigma_2$ ), для яких  $D_i \geq (<)$   $D_{cp}$  по відповідних секторах, використовуючи формули 2.6 та 2.7:

$$\sigma_1 = \sqrt{(1/k_1) \cdot \sum (D_S - D_{CP1})^2}, \quad S = 1, \dots, k_1; \quad (2.6)$$

$$\sigma_2 = \sqrt{[1/(n - k_1)] \cdot \sum (D_t - D_{CP2})^2}, \quad t = 1, \dots, n - k_1, \quad (2.7)$$

де  $k_1(n - k_1)$  – кількість підприємств, для яких  $D_S < D_{CP}$  ( $D_t \geq D_{CP}$ );

$D_S$  ( $D_t$ ) – ринкові частки підприємств, для яких  $D_S < D_{CP}$  ( $D_t \geq D_{CP}$ );

$D_{CP1}$  ( $D_{CP2}$ ) – середнє арифметичне значення ринкової частки підприємств, для яких  $D_S < D_{CP}$  ( $D_t \geq D_{CP}$ ).

$$D_{CP1} = (1/k_1) \cdot \sum D_S, \quad S = 1, \dots, k_1 \quad (2.8)$$

$$D_{CP2} = [1/(n - k_1)] \cdot \sum D_t, \quad t = 1, \dots, n - k_1 \quad (2.9)$$

3. Розрахувати темпи приросту ринкової частки підприємства за формулою 2.10:

$$T_i = \frac{1}{m} \cdot \frac{D_{i^t} - D_{i^{t0}}}{D_{i^{t0}}} \cdot 100\%, \quad (2.10)$$

де  $T_i$  – темп приросту ринкової частки  $i$ -го підприємства, %;

$D_{it}$  ( $D_{it0}$ ) – ринкова частка  $i$ -го підприємства в період часу  $t$  ( $t0$ ), %;

$m$  – кількість років в аналізованому періоді.

4. Розрахувати розмір середнього темпу приросту ринкової частки ( $T_{CP}$ ) за формулою 2.11:

$$T_{CP} = \left( \frac{\sum Q_{m+1}}{\sum Q_m} - 1 \right) \cdot 100 \% \quad (2.11)$$

Визначити мінімальне ( $T_{min}$ ) і максимальне ( $T_{max}$ ) значення темпу приросту частки по всіх значеннях  $T_i$ :

$$T_{min} = \min (T_i); \quad T_{max} = \max (T_i), \quad i = 1, \dots, n...$$

6. Розрахувати середньоквадратичне відхилення ( $T_i$  від  $T_{CP}$ ) за формулою 2.12:

$$\sigma = \sqrt{(1/n) \cdot \sum (T_i - T_{CP})^2}, \quad i = 1, \dots, n... \quad (2.12)$$

7. За результатами розрахунків скласти матрицю формування конкурентної карти підприємств, заснованої на перехресній класифікації розміру і динаміки їх ринкових часток реалізованих ТіП (табл. 2.14). Вона дозволяє виділити 16 типових положень підприємств, що відрізняються ступенем використання конкурентних переваг і потенційних можливостей протистояти тиску конкурентів. Найбільш значущим статусом володіють підприємства 1-ї групи (лідери ринку з ринковою позицією, що поліпшується швидко), найбільш слабким – підприємства 16-ї групи (аутсайди ринку з позицією, що швидко погіршується). Положення підприємства усередині кожної групи визначається розміром його ринкової частки.

Таблиця 2.14 – Матриця формування конкурентної карти ринку

Темпи приросту ринкової частки, Т		Ринкова частка, Д		Класифікаційні групи			
				I	II	III	IV
				Лідери ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією	Підприємства із слабкою конкурентною позицією	Аутсайди ринку
				( $D_{max}; D_{cp} + \sigma_1$ )	( $D_{cp} + \sigma_1; D_{cp}$ )	( $D_{cp}; D_{cp} - \sigma_2$ )	( $D_{cp2} - \sigma_2; D_{min}$ )
Класифікаційні групи	I	Підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	( $T_{max}; T_{cp} + \sigma$ )	1	5	9	13
	II	Підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується	( $T_{cp} + \sigma; T_{cp}$ )	2	6	10	14
	III	Підприємства з конкурентною позицією, що погіршується	( $T_{cp}; T_{cp} - \sigma$ )	3	7	11	15
	IV	Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується	( $T_{cp} - \sigma; T_{min}$ )	4	8	12	16

Висновками для виконання даного розділу мають стати аргументовані доводи студента щодо дій, які необхідно запобігти підприємству для досягнення більш високої позиції на конкурентній карті

### 2.2.5 Оцінка конкурентоспроможності підприємств

У даному підрозділі студенти виконують кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємств методом порівняльного багатовимірного аналізу (таксономічного аналізу).

У процесі виконання підрозділу вирішують наступні завдання:

1. На основі вихідних даних (табл. 2.15) скласти матрицю спостережень, розмірністю  $m \times n$ , де  $m$  – кількість ознак, а  $n$  – кількість підприємств, по яких оцінюється рівень конкурентоспроможності підприємства (*КСПМ*).

2. Розрахувати середні значення кожного показника і їх стандартні відхилення.

3. Сформулювати матрицю відстаней.

4. Після стандартизації перемінних розрахувати елементи матриці відстаней з урахуванням всіх елементів матриці спостережень.

5. Розділити елементи матриці на стимулятори й дестимулятори.

6. На основі поділу ознак на стимулятори й дестимулятори побудувати еталон з відповідними координатами.

7. Розрахувати відстань між окремими точками - одиницями і точкою, що подає еталон.

8. Розрахувати інтегральний показник оцінки рівня КСП.

9. Розрахувати модифікований показник оцінки КСП.

10. Запропонувати ряд заходів щодо підвищення рівня КСП підприємства і зробити відповідні висновки.

Завдання виконують в такій послідовності:

1. Вихідна матриця для наступних розрахунків наведена в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Вихідні дані для оцінки рівня КСП, що входять у кластер

Назва підприємства	Обсяг робіт, тис. грн ( $Op$ )	Чисельність персоналу, осіб ( $Чn$ )	Прибуток, тис. грн ( $Пp$ )	Коефіцієнт зворотності зворотних фондів, разів ( $k_0$ )	Собівартість робіт, тис. грн ( $C$ )
П-1	2456	1234	303	6,96	2327
П-2	3125	1452	98	8,24	1842
П-3	2945	1121	379	4,87	1321
П-4	3125	987	156	5,17	1654

*Примітка: Дані, надані у таблиці 2.16, необхідно скоригувати на поправочний коефіцієнт  $1, \_ \_$ , де дві цифри після коми*

Матриця спостережень (табл. 2.15) для визначення інтегрального показника рівня розвитку (КСП) характеризується визначеним набором показників, наявними  $m$  елементами, що описуються  $n$  ознаками. Вищевказану матрицю можна уявити так:

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix},$$

де  $m$  – число підприємств;

$n$  – число показників;

$X_k$  – значення показника для одиниці  $i$ .

2. Ознаки, включені в матрицю спостережень, неоднорідні, оскільки описують різні властивості об'єктів і різняться одиницями вимірів. Тому

необхідно виконати попередні перетворення для стандартизації ознак відповідно до формули 2.13:

$$Z_{ik} = \frac{(x_{ik} - \bar{x}_k)}{S_k}, \quad (2.13)$$

де  $x_k$  – середнє арифметичне значення ознаки  $k$ ;

$S_k$  – стандартне відхилення ознаки  $k$ ;

$Z_{ik}$  – стандартизоване значення ознаки  $k$  для одиниці  $i$ .

причому  $\bar{x}_k = \frac{1}{m} \sum x_{ik}$ ;  $S_k = \sqrt{\frac{1}{m} \sum (x_{ik} - \bar{x}_k)^2}$ ,

3. Розділити ознаки, отримані в стандартизованій матриці на стимулятори й дестимулятори. Ця процедура є основою для побудови так званого еталона, що являє собою точку  $F_0$  із координатами:

$$Z_{01}, Z_{02}, \dots, Z_{0n},$$

$$Z_{0s} = \max(Z_{rs}), \text{ якщо } S \in I.$$

$$Z_{0s} = \min(Z_{rs}), \text{ якщо } S \notin I,$$

де  $I$  - множина стимуляторів;

$Z_{rs}$  - стандартизоване значення ознаки  $S$  для одиниці  $r$  ( $S=1, \dots, n$ )...

4. Розрахувати значення відстаней ( $C_{i0}$ ) між окремими точками – одиницями і точкою  $F_0$ , що подає еталон і занести дані в матрицю (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Розрахунок матриці відстаней

Підприємство	1	2	3	4	5
П-1					
П-2					
П-3					
П-4					

Відстань  $C_{i0}$  до еталонної точки розрахувати за формулою 2.14:

$$C_{i0} = \sqrt{\sum_s (Z_{is} - Z_{0s})^2}, \quad (i=1, \dots, m) \quad (2.14)$$

5. Розрахувати середнє арифметичне значення відстаней за формулою 2.15:

$$\bar{C}_0 = \frac{1}{m} \sum (C_{i0}) \quad (2.15)$$

6. Розрахувати стандартне відхилення відстаней до еталонної точки за формулою 2.16:

$$S_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (C_{i0} - \overline{C_0})^2} \quad (2.16)$$

7. Розрахувати відстані до еталонної точки з урахуванням відхилень за формулою 2.17:

$$C_0 = \overline{C_0} + 2S_0. \quad (2.17)$$

8. Розрахувати значення інтегрального показника оцінки рівня *КСПП* ( $D_i^*$ ) за формулою 2.18:

$$D_i^* = C_{i0} / C_0 \quad (2.18)$$

9. Визначити модифікований показник оцінки рівня *КСПП* ( $Di$ ) за формулою:  $DI = 1 - D_i^*$ .

Інтегральний показник *КСПП* –  $Di$  – величина позитивна і наближується до одиниці. Це інтерпретується в такий спосіб: дане підприємство має тим більш високий рівень *КСПП*, чим ближче значення показника до одиниці.

10. На закінчення зробити висновки і запропонувати ряд заходів щодо підвищення рівня *КСПП* на перспективу.

2.2.6 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства методом інтегральної оцінки

У процесі виконання даного завдання студенти мають розрахувати інтегральні показники конкурентоспроможності, що засновані на відносній площині радара, побудованого усередині оцінного кола. Цей метод є більш простим і наглядним, але менш точним і не може застосовуватися при порівнянні великої сукупності підприємств. Результати, отримані при застосування цього методу мають співпадати з результатами обчисленими за методом таксономічного аналізу.

При виконанні цього розділу студенти повинні виконати такі завдання:

1. Ознайомитися з методичними основами розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності (*КСП*) підприємства.

2. Розрахувати значення куту нахилу між обраними чинниками.

3. Перекласти вартісні значення використовуваних чинників у сантиметри, з огляду на вплив стимуляторів і дестимуляторів.



4. Для коректності порівняння деяких показників по підприємствах розрахувати їхнього розміри на одиницю робіт.

5. Розрахункові дані зводити в таблицю і привести еталонні значення чинників.

6. Зробити відповідні висновки і запропонувати заходи щодо підвищення рівня *КСП* аналізованих підприємств.

Методичні рекомендації до виконання завдань наведені нижче:

1. Як інтегральний показник оцінки *КСП* пропонується відносна площа радара (*ДО*), побудованого всередині оцінного кола за порівнюваними показниками (рис. 2.3).

$$ДО = S_p / S, \quad (2.19)$$

де  $S_p$  – площа радара,  $см^2$ ;

$S$  – загальна площа оцінного кола, рівна  $\pi R^2$ ;

$R$  – довільний радіус оцінного кола, см.

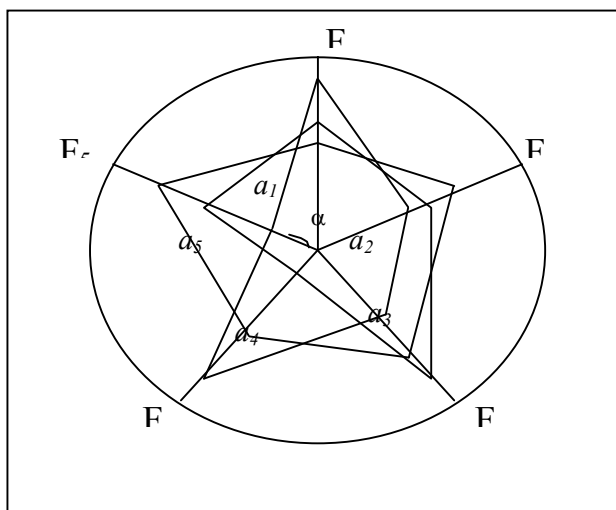


Рисунок 2.3 – Радар конкурентоспроможності,  $F, \dots, F$ , – фактори, кількісні значення яких наведені в таблиці 2.15

Площу радара *ДО*, у свою чергу, визначають за формулою 2.20

$$S_p = \frac{1}{2} \sin \alpha (a_1 \times a_2 + a_2 \times a_3 + \dots + a_{n-1} \times a_n + a_n \times a_1), \quad (2.20)$$

де  $a_1, \dots, a_n$  – значення показників, переведені в сантиметри;

$\alpha$  – кут між найближчими показниками.

2. Радар *КСП* будують з дотриманням таких принципів:

2.1 Всі оцінні показники мають однакову «вагу», тому коло поділяється радіальними оцінними шкалами на рівні сектори, число яких дорівнює числу

оцінюваних параметрів. Значення кута  $\alpha = 360^\circ/n$ , де  $n$  – число показників.

2.2 У міру віддалення від центру кола значення показника поліпшується, якщо показник є стимулятором (тобто позитивно впливає на рівень КСП підприємства) і погіршується, якщо показник є дестимулятором.

Таблиця 2.17 – Переведення кількісних значень в сантиметри

Підприємства	Обсяг робіт, тис. грн ( $Op$ )		Чисельність персоналу, осіб ( $Чn$ )		Прибуток, тис. грн. ( $Pr$ )		Коефіцієнт зворотності зворотних фондів, разів ( $k_0$ )		Собівартість робіт, тис. грн. ( $C$ )	
	$Op$	$a_1$	$Чn$	$a_2$	$Pr$	$a_3$	$k_0$	$a_4$	$C$	$a_5$
	тис. грн	см	особи	см	грн	см	рази	см	тис.грн	см
П-1										
П-2										
П-3										
П-4										
П -еталон		10		10		10		10		10

2.3 Шкали на радіальних прямих градууються так, щоб усі значення показників лежали всередині оцінного кола.

Переклад вартісних значень показників у сантиметри здійснюють за такою пропорцією:

Прибуток ( $f$ ): 400 грн. – 10 см

399 грн. –  $x$  см,  $x = 399 \times 10 / 400 = 9,98$  см, і та ін.

Для визначення собівартості ( $C$ ), оскільки вона є дестимулятором (чим вище  $C$ , тим менше КСП), переклад у сантиметри здійснюють за формулою:  $x' = 10 - x$  ( $x$  за пропорцією, наведеною вище).

Як бачимо, що чим більш конкурентоздатним є порівнюване підприємство, тим більше площа, що займається радаром, отже, коефіцієнт КСП ближче до одиниці.

3. Розрахункові значення взяти за зразком, наведеним в таблиці 2.17.

4. Розрахувати рівні КСП аналізованих підприємств за формулою ( $Sp$ ) присвоїти їм ранги. На основі отриманих даних проаналізувати сформовану ситуацію і запропонувати заходи щодо збільшення рівня конкурентоспроможності відстаючих підприємств.

## 2.3 Визначення оптимальної стратегії підприємства

В цьому розділі, студенту необхідно оцінити якість системи управління підприємством та обрати оптимальну стратегію підприємства.

Оцінити якість системи управління підприємством можна оцінити двома параметрами: якістю стратегічного та тактичного управління.

Якість стратегічного аспекту відображає якість здійснення функцій з розробки стратегій підприємства: визначення стратегічних орієнтирів, стратегічний аналіз і стратегічний вибір. Для оцінки стратегічного аспекту можна використати відповідну деталізовану шкалу (табл. 2.18).

Якість тактичного аспекту визначається якістю здійснення відповідних функцій з розробки і реалізації тактики: проведення остаточного ситуаційного аналізу, тактичне планування реалізації стратегії, тактична організація і тактичний контроль. Для оцінки тактичного аспекту можна використати відповідну деталізовану шкалу (табл. 2.19).

Для отримання більш об'єктивної оцінки доцільно проводити опитування трьох груп експертів: керівництва досліджуваного підприємства (а), незалежних працівників консалтингових агентств(б) та незалежних дослідників – співробітників ВНЗ (с), а потім визначати усереднену експертну оцінку за кожним показником оцінки.

Результати оцінки розглянутих аспектів доцільно подавати у вигляді підсумкової таблиці 2.20.

Таблиця 2.18 – Шкала оцінки якості розробки стратегій підприємства (стратегічного аспекту системи управління підприємством)

Функції	Критерії оцінки	Шкала оцінки, бали				
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
Цілеполягання 1	1.1 Місія підприємства	Не визначена	Визначена частково, але не задокументована і не в повній мірі відображає дійсність	Визначена, але документально не закріплена, не пов'язана зі стратегіями, не впливає на поточну діяльність	Визначена і документально закріплена, однак не переглядається і не коригується	Чітко визначена, ув'язана зі стратегіями, існує у вигляді документу, яким керується керівництво, визначає оперативну діяльність
	1.2 Стратегічні цілі підприємства	Не визначені	Визначаються частково на рівні бізнес – ідеї підприємства, коригуються за потребами поточної діяльності	Визначаються частково як цілі внутрішньогосподарської операційної діяльності, але не документуються	Визначаються і частково оформлюються у вигляді документу	Визначені повністю з урахуванням всіх вимог і місії підприємства, закріплені у вигляді управлінського документу
	1.3 Методи встановлення стратегічних цілей	Неформалізовані, цілі визначаються на основі інтуїції керівників	Частіше використовується метод екстраполяції і результати поточних періодів	Використовуються економіко-математичні методи прогнозування і встановлення цілей	Використовуються методи імітаційної діагностики і моделювання	Широкий спектр формалізованих і неформалізованих методів встановлення цілей
	1.4 Пріоритет у встановленні стратегічних цілей	Пріоритет не визначений	Удосконалення внутрішніх процесів підприємства	Ефективна діяльність підприємства на ринку у найближчій перспективі	Ефективна діяльність у перспективі за рахунок задоволення потреб ринку	Ефективна діяльність у довгостроковій перспективі, пристосування до вимог середовища підприємства

Продовження таблиці 2.18

1	2	3	4	5	6	7
	1.5 Відомість місії підприємства і його стратегічних цілей для працівників	Не відомі	Відомі тільки вищому керівництву, окремі цілі відомі працівникам, що їх реалізують	Відомі вищому керівництву і начальникам підрозділів, які при необхідності інформують працівників	Формально доведені до відома працівників підприємства	Відомі всім рядовим працівникам підприємства, які спрямовують свою поточну діяльність на їх досягнення
2 Стратегічний аналіз і діагностика	2.1 Напрями здійснення стратегічного аналізу	Використовують ся результати минулих періодів	Аналіз внутрішнього середовища підприємства	Аналіз внутрішнього середовища підприємства і PEST - чинників	Повний SWOT – аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища	Комплексний ситуаційний SWOT – аналіз з використанням сучасних інструментів
	2.2 Частота проведення стратегічного аналізу	Практично не здійснюється, орієнтується на результати минулих періодів	Здійснюється формально, час від часу	Здійснюється нерегулярно в разі виникнення необхідності	Здійснюється регулярно	Здійснюється регулярно, результати порівнюються з отриманими у минулому для формування повної картини
	2.3 Методи здійснення стратегічного аналізу	Традиційні, засновані на роботі з документами і економіко-статистичних методах	Традиційні методи дослідження, а також методи соціологічних досліджень (спостереження)	Всі традиційні методи дослідження, соціологічні (спостереження, опитування), експертні методи досліджень	Традиційні і сучасні методи досліджень, імітаційне моделювання	Широкий спектр різноманітних методів і моделей дослідження із застосуванням програмних систем
	2.4 Наявність стратегічної інформації	Відсутня у необхідній кількості та якості	Є в недостатньому обсязі для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень	Інформації взагалі достатньо, але вона не повністю відображає дійсність	Інформації достатньо для прийняття обґрунтованих рішень, однак вона рідко оновлюється	Є автоматизовані комплексні бази стратегічної інформації, які постійно оновлюються

1	2	3	4	5	6	7
	2.5 Використання результатів стратегічного аналізу для прийняття стратегічних рішень	Прийняття стратегічних рішень засноване на досвіді і інтуїції керівників	При прийнятті стратегічних рішень частково використовуються результати стратегічного аналізу	Прийняття стратегічних рішень в рівній мірі засноване на результатах аналізу та інтуїції керівників	Стратегічні рішення приймаються за результатами стратегічного аналізу	Стратегічні рішення повністю базуються на результатах стратегічного аналізу та змінюються в разі зміни середовища
3 Формування стратегічного набору	3.1 Методи розробки стратегій	Стратегії розробляються на основі інтуїції і досвіду керівників	Стратегії розробляються на основі методу «здорового глузду»	Стратегії створюються шляхом компромісу	Стратегії розраховані та сплановані	Стратегії розробляються на основі аналітичного методу
	3.2 Формалізація стратегічного набору	Стратегії підприємства і весь стратегічний набір документально не закріплені, існують формально	Стратегічний набір документально не закріплений, однак окремі напрямки стратегічного розвитку існують у вигляді стратегічних планів	Стратегічний набір документально не закріплений, однак більшість стратегій існують у вигляді стратегічних планів, програм і проектів	Стратегічний набір закріплюється в управлінських документах у загальних рисах, а для стратегій розробляються плани їх реалізації	Стратегічний набір закріплений документально, його склад та сутність стратегій деталізовані, для його реалізації розроблений комплексний стратегічний план
	3.3 Ознайомлення працівників зі змістом стратегічного набору підприємства	Працівники не знайомі зі стратегічним набором підприємства	Працівник ознайомлені лише з окремими напрямками стратегічного розвитку підприємства	Працівники ознайомлені з більшістю стратегій, розроблених керівництвом, однак не знають їх сутність	Працівники ознайомлені з змістом стратегічного набору, але не повністю усвідомлюють сутність деяких стратегій	Працівники повністю ознайомлені зі змістом стратегічного набору, проводиться інформативна робота щодо роз'яснення сутності стратегій

Закінчення таблиці 2.18

	3.4 Залучення працівників до прийняття стратегічних рішень і розробки стратегій	Не залучаються	Частково залучаються окремі працівники у прийнятті стратегічних рішень для свого підрозділу	Працівники частково залучаються до прийняття стратегічних рішень та стратегій підприємства	Працівники залучаються до прийняття стратегічних рішень та стратегій своїх підрозділів	Працівники залучаються до розробки стратегічних рішень і стратегій, є елементи змагальності і стимулювання творчості
	3.5 Зацікавленість працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства за допомогою його стратегічного набору	Не зацікавлені	Частково зацікавлені у досягненні стратегічних цілей свого підрозділу за допомогою стратегічного набору	Частково зацікавлені у досягненні стратегічних цілей всього підприємства за допомогою стратегічного набору	Зацікавлені у досягненні стратегічних цілей підприємства за допомогою стратегічного набору	Повністю зацікавлені у досягненні стратегічних цілей підприємства, приймають активну участь і сприяють їх виконанню за допомогою стратегій

Таблиця 2.19 – Шкала оцінки якості розробки тактики (оперативного аспекту системи управління підприємством)

Функції	Критерії оцінки	Шкала оцінки, бали				
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
1 Остаточний ситуаційний аналіз	1.1 Аналіз стратегічного клімату	Не здійснюється	Здійснюється аналіз за окремими факторами стратегічного клімату, визначається його вплив на діяльність підприємства у теперішній момент	Здійснюється аналіз за всіма факторами стратегічного клімату, але його вплив на діяльність підприємства визначається тільки у теперішній момент	Здійснюється аналіз впливу стратегічного клімату на діяльність підприємства і на теперішній момент і у майбутньому	Здійснюється повний аналіз стратегічного клімату, визначається ступінь його теперішнього і майбутнього впливу за методом сценаріїв, визначається стратегічний розрив

1	2	3	4	5	6	7
	1.2 Аналіз стратегічного потенціалу підприємства	Не здійснюється	Здійснюється за окремими складовими стратегічного потенціалу, визначається оцінка їх реального стану	Здійснюється за всіма складовими стратегічного потенціалу, однак визначається тільки оцінка їх реального стану	Здійснюється майже за всіма складовими, визначається оцінка реального та бажаного стану стратегічного потенціалу	Здійснюється повний аналіз стратегічного потенціалу підприємства, визначається оцінка його реального та бажаного стану, стратегічний розрив між ними
	1.3 Створення баз стратегічної інформації	Не створюються	Зберігається стратегічна інформація щодо окремих аспектів діяльності	Створення баз стратегічної інформації носить фрагментарний характер	Бази стратегічної інформації створюються, але постійно не оновлюються	Бази стратегічної інформації створюються, постійно оновлюються і поповнюються
	1.4 Поточне оновлення стратегічної інформації	Стратегічна інформація не оновлюється	Стратегічна інформація оновлюється час від часу	Стратегічна інформація за окремими аспектами оновлюється періодично, за деякими – час від часу, по мірі необхідності	Стратегічна інформація за більшістю аспектів оновлюється регулярно	Стратегічна інформація оновлюється систематично, відповідно до змін, які відбуваються у зовнішньому чи внутрішньому середовищі підприємства
	1.5 Використання стратегічної інформації при прийнятті оперативних управлінських рішень	Прийняття управлінських рішень щодо реалізації стратегій засноване на досвіді і інтуїції керівників	При прийнятті управлінських рішень щодо реалізації стратегій частково використовується стратегічна інформація	Прийняття управлінських рішень щодо реалізації стратегій в рівній мірі засноване на інформації та інтуїції та міркуваннях керівників	Управлінські рішення щодо реалізації стратегій приймаються на основі отриманої стратегічної інформації	Управлінські рішення щодо реалізації стратегій повністю базуються на стратегічній інформації та змінюються в разі зміни середовища



1	2	3	4	5	6	7
2 Планування реалізації стратегій підприємства	2.1 Підготовка до здійснення стратегічних змін	Не здійснюється	Основний аспект у підготовці до здійснення стратегічних змін зміщений у бік організаційної та ресурсної підготовки	Основний аспект у підготовці до здійснення стратегічних змін зміщений у бік інформаційної підготовки	Основний аспект у підготовці до здійснення стратегічних змін зміщений у бік психологічної підготовки	Підготовка до проведення здійснюється системно та комплексно за всіма напрямками: інформаційна, психологічна, ресурсна, організаційна
	2.2 Профілактика потенційного опору	Не здійснюється	Є спроби виявити потенційних носіїв опору і здійснити на них певний тиск	Здійснюється аналіз можливих причин опору стратегічним змінам, однак адекватні рішення не приймаються	Профілактика опору базується на інформуванні, мотивації працівників і проведенні відповідної роботи з небезпечними елементами	Профілактика опору носить системний характер, базується на результатах аналізу причин можливого опору, розроблені заходи змінюються при зміні ситуації
	2.3 Зміни першого рівня у стратегічному потенціалі перед реалізацією стратегій	Не здійснюється	Мають місце несистематичні зміни окремих неважливих аспектів стратегічного потенціалу, що не змінюють загальну картину	Основна увага приділяється проведенню змін, непомітних з першого погляду, але спрямованих на подальшу зміну стратегічного потенціалу	Мають місце систематичні зміни у стратегічному потенціалі, спрямовані на кардинальну зміну окремих аспектів	Основна увага при проведенні змін першого рівня приділяється їх гнучкості, обґрунтованості, комплексності, зміни охоплюють всі необхідні внутрішні процеси, спрямовані на найкращу підготовку для реалізації стратегій підприємства

1	2	3	4	5	6	7
	2.4 Створення системи стратегічного спостереження	Не створюється	Створюються елементи системи стратегічного спостереження, спрямовані на збір необхідної інформації	Створюються окремі елементи системи стратегічного спостереження, спрямовані на збір і обробку необхідної інформації	Створюється система стратегічного спостереження, однак не повністю забезпечено її безперерйне функціонування	Створюється система стратегічного спостереження і підтримуючі системи, що забезпечують її безперерйне функціонування і узгодженість з роботою інших систем
	2.5 Методи розробки стратегічних планів	Стратегічні плани розробляються на основі інтуїції та досвіду керівників	Стратегічні плани розробляються на основі об'єктивно існуючої інформації і здорового глузді	Стратегічні плани розробляються шляхом компромісу між об'єктивними і суб'єктивними чинниками	Стратегічні плани розробляються обґрунтовано на основі програмно-цільового підходу	Стратегічні плани розробляються на основі сполучення об'єктивної інформації, досвіду і знань керівника, ситуації, що склалася на підприємстві
	2.6 Формалізація стратегічних планів	Стратегічні плани документально не закріплені, існують формально	Стратегічні плани документально не закріплені, однак окремі напрямки стратегічного розвитку існують у вигляді програм	Стратегічні плани документально закріплені у загальних рисах, однак не сприймаються працівниками як життєво необхідні для розвитку підприємства	Стратегічні плани закріплюються в управлінських документах	Стратегічні плани існують у вигляді управлінського документу, доводяться до відома всіх працівників, які сприймають їх як життєво необхідні для перспективного розвитку підприємства
	2.7 Розробка програм стратегічних змін на підприємстві	Не розробляються	Існують частково як складові інших стратегічних маркетингових планів	Розробляються окремі програми стратегічних змін, не пов'язані з іншими стратегічними планами	Розробляються програми стратегічних змін на основі розроблених стратегічних маркетингових планів підприємства	Програми стратегічних змін повністю інтегровані до стратегічних планів підприємства, оскільки є їх невід'ємною частиною, але можуть відображатися в окремому документі

1	2	3	4	5	6	7
	2.8 Призначення керівника для реалізації стратегії	Не призначається, стратегію реалізує її розробник	Призначається формально, фактично реалізацією стратегії займається її розробник	Призначається, що закріплюється відповідним управлінським рішенням	Призначається компетентний керівник, відокремлений від розробки стратегії	Призначається компетентний керівник, який приймав участь у всіх стадіях розробки стратегії
	2.9 Розподіл ресурсів	Ресурси розподіляються порівну за всіма напрямками стратегічного розвитку	Ресурси розподіляються пропорційно потребам	Ресурси розподіляються пропорційно важливості стратегічних задач	Ресурси розподіляються пропорційно важливості і невідкладності вирішення стратегічних задач	В залежності від ситуації використовується найбільш оптимальний метод розподілу ресурсів між напрямками стратегічного розвитку
	2.10 Призначення відповідальних за окремими напрямками та встановлення термінів виконання стратегічних заходів	Здійснюється формально, базується на досвіді керівника	Оформлюється управлінським рішенням, базується на результатах об'єктивного аналізу	Відповідальні за окремими напрямками призначаються у відповідності до їх здатностей, терміни встановлюють виходячи із загальних термінів реалізації стратегії	При призначенні відповідальних і встановленні термінів враховуються результати комплексного ситуаційного аналізу	Здійснюється на основі результатів комплексного ситуаційного аналізу, передбачена можливість зміни відповідальних в процесі реалізації стратегії, можливість пересунення термінів
	3.1 Відповідність поточних заходів підприємства стратегічним	Оперативні заходи відокремлені від стратегічних і не відповідають їм	Оперативні заходи частково відповідають стратегічним	Середній ступінь відповідності поточних заходів стратегічним	Поточні заходи майже повністю відповідають стратегічним заходам підприємства	Поточні заходи повністю відповідають стратегічним, змінюються при їх коригуванні

1	2	3	4	5	6	7
3 Здійснення стратегічних заходів (реалізація стратегічного набору) та проведення стратегічних змін	3.2 Узгодженість стратегічних змін з оперативними заходами	Стратегічні зміни, що здійснюються на підприємстві не узгоджені з оперативними заходами	Стратегічні зміни, що здійснюються на підприємстві частково узгоджені з оперативними заходами	Середній ступінь узгодженості стратегічних змін із оперативними заходами	Стратегічні зміни практично узгоджені з оперативними заходами підприємства	Стратегічні зміни повністю узгоджені з оперативними заходами підприємства
	3.3 Реагування на зміни у середовищі підприємства	Зміни у середовищі не відстежуються, реагування на них не здійснюється	Реагування на зміни середовища підприємства здійснюється після настання цих змін, управлінські дії запізнюються	Реагування на зміни середовища здійснюються з початку їх настання, однак управлінські дії не повністю адекватні змінам	Реагування на зміни середовища здійснюється з початку їх настання, управлінські дії адекватні змінам	Реагування на зміни середовища здійснюється до настання цих змін шляхом прогнозування і підготовки до них, управлінські дії випереджують зміни у середовищі
	3.4 Координація діяльності підрозділів в процесі реалізації стратегій	Не здійснюється	Часткова координація діяльності підрозділів в процесі реалізації стратегій	Середній ступінь координації діяльності підрозділів в процесі реалізації стратегій	Повна координація діяльності підрозділів в процесі реалізації стратегій	Повна і раціональна координація діяльності підрозділів в процесі реалізації стратегій
	3.5 Характер проведення стратегічних змін	Авторитарний (одноосібні рішення керівника)	Контролюючий (контроль керівника за реалізацією стратегічних змін)	Співробітництво (керівник співпрацює з виконавцями стратегії з моменту її розробки)	Зміна організаційної культури (керівник втягує працівників до реалізації стратегій)	Чемпіонський (керівник мотивує працівників до ефективної реалізації стратегії)
	3.6 Аналіз причин опору стратегічним змінам	Не здійснюється	Здійснюється на основі методу спостереження за реакцією працівників	Здійснюється на основі опитування працівників з метою виявлення причин їх опору стратегічним змінам	Здійснюється на основі «аналізу поля сил» для виявлення не тільки причин опору, але і методів їх подолання	Широкий спектр методів аналізу причин опору стратегічним змінам, залучення працівників
	3.7 Управління опором стратегічним змінам	Явне і неявне примушення	Маніпуляція і кооптація	Переговори та угоди, допомога та підтримка	Участь та замученість, інформування та мотивація	В залежності від ситуації, сполучення різних методів управління опором

Продовження таблиці 2.19

1	2	3	4	5	6	7
	3.8 Методи проведення стратегічних змін	Примус (за допомогою влади вищого керівництва)	Адаптація (поступові нововведення)	Криза (реальна чи штучна)	Метод «акордеону» для керованих змін (управління опором)	Метод проведення стратегічних змін використовується в залежності від ситуації
	3.9 Залучення працівників до реалізації стратегій підприємства	Працівники, що безпосередньо не пов'язані з окремою стратегією не залучаються до її реалізації	Часткове залучення працівників, стосується виконання окремих розпоряджень керівника	Залучення рядових працівників до реалізації стратегічних планів, але недостатньо уваги приділяється інформуванню щодо стратегій	Залучення працівників до реалізації стратегій і ознайомлення з його сутністю, наслідками його реалізації	Повне залучення і інформування працівників, використання переваг кожного працівника в реалізації стратегій підприємства
	3.10 Зацікавленість працівників у реалізації стратегій підприємства	Працівники не зацікавлені в ефективній реалізації стратегій, не розробляються заходи щодо їх мотивації	В реалізації стратегій зацікавлене лише вище керівництво, рядові працівники не зацікавлені	Частина працівників, обізнаних зі змістом стратегій, зацікавлена в їх ефективній реалізації. Застосовуються в основному економічні методи мотивації	Більшість працівників зацікавлена в ефективній реалізації стратегій. Застосовуються в основному моральні методи мотивації працівників	Кожен працівник підприємства зацікавлений в ефективній реалізації стратегій. Застосовується широкий спектр методів мотивації працівників, розвитку їх кращих сторін
	4.1 Періодичність здійснення контролю реалізації стратегій підприємства	Контроль реалізації стратегій носить епізодичний несистемний характер	Контроль реалізації стратегій здійснюється час від часу, в разі виникнення необхідності в ньому або на запит вищого керівництва	Контроль реалізації стратегій підприємства здійснюється у відповідності із встановленим планом	Контроль реалізації стратегій підприємства здійснюється регулярно	Контроль реалізації стратегій здійснюється систематично, відстежуються поточні результати реалізації стратегій, за якими приймаються рішення щодо коригування заходів з їх реалізації
	4.2 Кількість показників, що використовуються для оцінки контролю	Один – два показники	До семи показників	До десяти показників	До двадцяти показників	Більше двадцяти показників, причому їх склад залежить від ситуації

4 Контроль реалізації стратегій підприємства	4.3 Використання результатів контролю реалізації стратегій для прийняття чи коригування стратегічних рішень	Для коригування стратегічних маркетингових рішень не використовуються, використовуються лише для звітування	Результати контролю частково використовуються для прийняття чи коригування стратегічних рішень	Прийняття чи коригування стратегічних рішень часто спираються на результати контролю реалізації стратегій підприємства	Прийняття чи коригування стратегічних рішень більшою мірою спирається на результати контролю реалізації стратегій	За результатами контролю реалізації стратегій приймаються обґрунтовані рішення щодо зміни стратегічних цілей, стратегічного набору або поточних заходів щодо його реалізації
	4.4 Своєчасність проведення контролю реалізації стратегій підприємства	Контроль реалізації стратегій несвоєчасний	Контроль реалізації стратегій інколи здійснюється своєчасно, але частіше - ні	Контроль реалізації стратегій часто здійснюється своєчасно	Контроль реалізації стратегій майже завжди здійснюється своєчасно	Контроль реалізації стратегій завжди здійснюється своєчасно, за його результатами приймаються адекватні рішення
	4.5 Характер контролю реалізації стратегій підприємства	Авторитарний, директивний	Контроль на основі делегування повноважень	Демократичний	Контроль на основі співробітництва з працівниками, які здійснюють реалізацію стратегій підприємства	В залежності від ситуації заснований на розвиненій системі зворотного зв'язку із працівниками, зайнятими реалізацією стратегій

Таблиця 2.20 – Оцінка якості системи управління підприємством

Функції	Критерії оцінки	Оцінка критеріїв експертами			Усереднена експертна оцінка, x
		a	b	c	
1	2	3	4	5	6
Оцінка стратегічного аспекту (якості розробки стратегій)					
1 Цілеполягання	1.1 Місія підприємства				
	1.2 Стратегічні цілі підприємства				
	1.3 Методи встановлення стратегічних цілей				
	1.4 Пріоритет у встановленні стратегічних цілей				
	1.5 Відомість місії підприємства і його стратегічних цілей для працівників				
	Разом	–	–	–	$\Phi_{\text{ц}}$
2 Стратегічний аналіз і діагностика	2.1 Напрями здійснення стратегічного аналізу				
	2.2 Частота проведення стратегічного аналізу				
	2.3 Методи здійснення стратегічного аналізу				
	2.4 Наявність стратегічної інформації				
	2.5 Використання результатів стратегічного аналізу для прийняття стратегічних рішень				
	Разом	–	–	–	$\Phi_{\text{а}}$
3 Формування стратегічного набору	3.1 Методи розробки стратегій				
	3.2 Формалізація стратегічного набору				
	3.3 Ознайомлення працівників зі змістом стратегічного набору підприємства				
	3.4 Залучення працівників до прийняття стратегічних рішень і розробки стратегій				
	3.5 Зацікавленість працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства за допомогою його стратегічного набору				
	Разом	–	–	–	$\Phi_{\text{сн}}$
Якість розробки стратегій (стратегічного аспекту)		$C_y = (\Phi_{\text{ц}} + \Phi_{\text{са}} + \Phi_{\text{сн}}) / 3$			
Оцінка оперативного аспекту (якості розробки і реалізації тактики)					
1 Остаточний ситуаційний аналіз	1.1 Аналіз стратегічного клімату				
	1.2 Аналіз стратегічного потенціалу підприємства				
	1.3 Створення баз стратегічної інформації				
	1.4 Поточне оновлення стратегічної інформації				
	1.5 Використання стратегічної інформації при прийнятті оперативних управлінських рішень				
	Разом	–	–	–	$\Phi_{\text{с}}$

Продовження таблиці 2.20

1	2	3	4	5	6
2 Планування реалізації стратегій підприємства	2.1 Підготовка до здійснення стратегічних змін				
	2.2 Профілактика потенційного опору				
	2.3 Зміни першого рівня у стратегічному потенціалі перед реалізацією стратегій				
	2.4 Створення системи стратегічного спостереження				
	2.5 Методи розробки стратегічних планів				
	2.6 Формалізація стратегічних планів				
	2.7 Розробка програм стратегічних змін на підприємстві				
	2.8 Призначення керівника для реалізації стратегії				
	2.9 Розподіл ресурсів				
	2.10 Призначення відповідальних за окремими напрямками та встановлення термінів виконання стратегічних заходів				
	Разом		–	–	–
3 Здійснення стратегічних заходів (реалізація стратегічного набору) та проведення стратегічних змін	3.1 Відповідність поточних заходів підприємства стратегічним				
	3.2 Узгодженість стратегічних змін з оперативними заходами				
	3.3 Реагування на зміни у середовищі підприємства				
	3.4 Координація діяльності підрозділів в процесі реалізації стратегій				
	3.5 Характер проведення стратегічних змін				
	3.6 Аналіз причин опору стратегічним змінам				
	3.7 Управління опором стратегічним змінам				
	3.8 Методи проведення стратегічних змін				
	3.9 Залучення працівників до реалізації стратегій підприємства				
	3.10 Зацікавленість працівників у реалізації стратегій підприємства				
	Разом		–	–	–
4 Контроль реалізації стратегій підприємства	4.1 Періодичність здійснення контролю реалізації стратегій підприємства				
	4.2 Кількість показників, що використовуються для оцінки контролю				
	4.3 Використання результатів контролю реалізації стратегій для прийняття чи коригування стратегічних рішень				
	4.4 Своєчасність проведення контролю реалізації стратегій підприємства				
	4.5 Характер контролю реалізації стратегій підприємства				
	Разом		–	–	–
Якість розробки і реалізації тактики (оперативного аспекту)		$O_y = (\Phi_c + \Phi_{\Pi} + \Phi_{\rho} + \Phi_{\kappa}) / 4$			



Співвідношення якості стратегічного та тактичного аспектів дозволяють визначити якість системи управління підприємством  $SU_y = \{C_y / T_y\}$ , і спрогнозувати зміну ринкової вартості підприємства в залежності від різної якості управління: при стані {Н / Н} або {С / Н} або {В / Н} якість системи управління підприємством низька; при стані {Н / С} або {С / С} або {Н / В} - середня; при стані {В / С} або {С / В} або {В / В} - висока.

Це співвідношення дозволяє виділити три зони якості системи управління підприємством: зону успіху, зону питань або шансів, зону провалу (рис. 2.4).

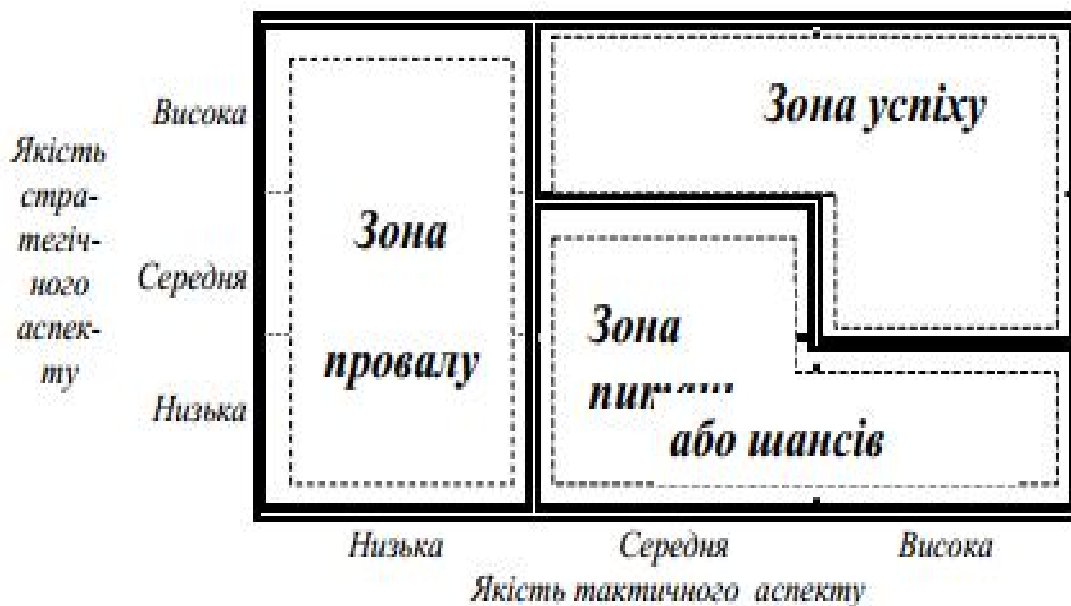


Рисунок 2.4 – Матриця якості системи управління підприємства

Визначення місця підприємства у цій матриці дозволяє визначити, яким аспектам управління йому слід приділяти більшу увагу: розробці стратегій або розробці і реалізації тактики.

## 2.4 Висновки

Тут необхідно висвітлити найбільш значущі висновки, що були зроблені протягом виконання роботи. Треба сформулювати основні положення стратегії підприємства, визначити ступінь впливу конкурентної боротьби, основні елементи протистояння конкурентам, обрати стратегію і підкреслити, як обрана стратегія вплине на зміну конкурентного положення.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРИ

1. Азоев Г. Л. Конкуренция : анализ, стратегия, практика / Г. Л. Азоев. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – Москва : Прогресс, 1985. – 327 с.
3. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы : уч.-метод. пос. / М. М. Алексеева. – Москва : Финансы и статистика, 1997. – 248 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : ПитерКом, 1999. – 416 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с.
6. Блинов В. И. Математические основы менеджмента / В. И. Блинов. – Киев : МАУП, 1997. – 68 с.
7. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
8. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – Москва : Гардарика, 1998. – 296 с.
9. Забелин П. В. Основы корпоративного управления концернами / П. В. Забелин. – Москва : Изд-во ПРИОР, 1998. – 176 с.
10. Забелин П. В. Основы стратегического управления : учеб. пособие / П. В. Забелин, Н. Н. Моисеева. – Москва : Информ. внедренч. центр “Маркетинг”, 1998. – 195 с.
11. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений / Ю. Б. Иванов. – Харьков : ХГЭУ, 1997. – 248 с.
12. Идрисов А. Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций / А. Б. Идрисов, С. В. Каартышев, А. В. Постников. – Москва : Инф. – изд. дом «Филинь», 1998. – 272 с.
13. Карлофф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы / Б. Карлофф. – Москва : Экономика, 1991. – 239 с.
14. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией : учебник для вузов / М. И. Круглов. – Москва : Русская деловая лит-ра, 1998. – 768 с.
15. Обер-Крис Дж. Управление предприятием / Дж. Обер-Крис. – Москва : Сирин, 1998. – 257 с.
16. Петров А. М. Методология выработки стратегии предприятия / А. М. Петров. – Санкт-Петербург : УЭФ, 1992. – 127 с.

17. Портер М. Международная конкуренция / М. Петров. – Москва : Международные отношения, 1993. – 896 с.
18. Райан Б. Стратегический учет для руководителей / Б. Райан. – Москва: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 616 с.
19. Стратегічний менеджмент: Підручник / І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Покоłodна, Н. Б. Петрова ; Харків. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2009. – 289 с.
20. Стратегическое планирование/ Под ред. Э. А. Уткина. – Москва : «Тандем», изд-во ЭКМОС, 1998. – 440 с.
21. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ. ред. А. П. Градова. – Санкт-Петербург : Спецлитература, 1996. – 510 с.
22. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. Дж. Стрикленд. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
23. Уткин Э. А. Антикризисное управление / Э. А. Уткин. – Москва : ААиИ «Тандем», изд-во ЭКМОС, 1997. – 400 с.
24. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997. – 304 с.
25. Френкель А. А. Математический анализ производительности труда / А. А. Френкель. – Москва : Экономика, 1968. – 186 с.
26. Цай Т. Н. Конкуренция и управление рисками на предприятиях в условиях рынка / Т. Н. Цай, П. Г. Грабовый. – Москва : Аланс, 1997. – 288 с.

*Навчальне видання*

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до виконання розрахунково-графічного завдання

з навчальної дисципліни

### **«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМІ»**

*(для студентів 5 курсу всіх форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності 242 – Туризм, спеціалізація (освітня програма) «Туризмознавство»)*

Укладачі: **ОБОЛЕНЦЕВА** Лариса Володимирівна,  
**ПИСАРЕВА** Ірина Володимирівна

Відповідальний за випуск *Н. М. Богдан*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Писарева*

План 2016, поз. 439 М

---

Підп. до друку 30.05.2016  
Друк на ризографі  
Зам. №

Формат 60×84/16  
Ум. друк. арк. 2,6  
Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002  
Електронна адреса: [rektorat@kname.edu.ua](mailto:rektorat@kname.edu.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 4705 від 28.03.2014 р.