

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

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

до виконання курсової роботи  
з навчальної дисципліни

**«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНОГО  
І РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ»**

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм  
навчання зі спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа)*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2022**

Методичні рекомендації до виконання курсової роботи з навчальної дисципліни «Управління розвитком готельного і ресторанного бізнесу» (для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа) / Харків нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; уклад : О. П. Колонтаєвський, І. В. Писарева. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 30 с.

Укладачі: канд. екон. наук, доц. О. П. Колонтаєвський,  
канд. екон. наук, доц. І. В. Писарева

Рецензент

**Л. В. Оболенцева**, доктор економічних наук, професор кафедри туризму і готельного господарства Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

*Рекомендовано кафедрою туризму і готельного господарства, протокол № 17 від 01 липня 2022 р.*

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Загальні вимоги до написання та оформлення курсової роботи.....	5
2 Послідовність виконання курсової роботи.....	7
2.1 Оцінка стратегічного потенціалу підприємства .....	7
2.2 Визначення конкурентного статусу підприємства .....	10
2.2.1 Визначення конкурентного статусу підприємства.....	10
2.2.2 Зведена оцінка стратегічного потенціалу підприємства та оцінка конкурентного статусу підприємства.....	12
2.3 Визначення оптимальної стратегії підприємства.....	13
2.4 Висновки.....	28
Список рекомендованих джерел .....	29

## ВСТУП

Відповідно до навчального плану спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа здобувачі виконують курсову роботу з дисципліни «Управління розвитком готельного і ресторанного бізнесу».

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

Метою виконання курсової роботи є закріплення і поглиблення теоретичного матеріалу і практичних навичок з питань управління розвитком готельного і ресторанного бізнесу в Україні.

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

Курсова робота припускає певні елементи 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 управління розвитком 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.

Здобувач 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 КУРСОВОЇ РОБОТИ**

Курсова робота з дисципліни «Управління розвитком готельного і ресторанного бізнесу» 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 × 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 (1,25 см).

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 (наприклад: «РОЗДІЛ 1 ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»), «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «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 заголовку 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 тощо.

Підрозділи повинні мати порядкову нумерацію в межах кожного розділу. Ілюстрації (креслення, рисунки, фотографії, графіки, схеми, діаграми) необхідно 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 КУРСОВОЇ РОБОТИ

Курсова робота з дисципліни, складається з таких елементів:

- титульний аркуш;
- зміст;
- вступ;
- оцінка стратегічного потенціалу підприємства;
- визначення конкурентного статусу підприємства;
- 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 Оцінка стратегічного потенціалу підприємства

У цьому підрозділі здобувачам необхідно:

- скласти матрицю для оцінки потенціалу підприємства, попередньо сформувавши набір елементів стратегічного потенціалу підприємства (далі – СПП) на підставі логіко-економічного аналізу;
- дати кількісні характеристики елементів СПП і ресурсам підприємства за допомогою коефіцієнта значущості і коефіцієнта відповідності;
- за допомогою таблиці 2.1 здобувачу необхідно виявити аналізовані ресурси й кількість експертів, які будуть брати участь в оцінюванні:

І Узявши за основу таблицю 2.2, потрібно за формулою (2.1) заповнити графу А «Елементи СПП»:

$$R_{ij} = K_i^{ZH} \cdot K_j^{CP}, \quad (2.1)$$

де  $R_{ij}$  – результуючий коефіцієнт;

$K_i^{ZH}$  – коефіцієнт значущості;

$K_j^{CP}$  – коефіцієнта відповідності.

Результати розрахунків за формулою 2.1 заносимо в таблицю 2.2.

Таблиця 2.1 – Матриця оцінки стратегічного потенціалу підприємства

Порядковий номер у журналі групи	Види ресурсів (j)													Кількість експертів
	Технічні	Технологічні	Просторові	Організаційної структури керування	Кадрові	Інформаційні	Фінансові	Інвестиційні	Інноваційні	Науково-дослідницький	Екологічні	Торгові бренди	Маркетинг	
1	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	8
2	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	9
3	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	10
4	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	-	+	11
5	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	-	+	-	12
6	+	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	+	13
7	+	+	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	14
8	+	+	+	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	15
9	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	9
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 «+» позначає ресурс, який має враховуватись при визначенні зведеної оцінки стратегічного потенціалу підприємства.

Таблиця 2.2 – Матриця оцінки стратегічного потенціалу підприємства

Елементи стратегічного потенціалу підприємства (i)	$K^{3H}_i$	Види ресурсів (j)													
		технічні		технологічні		просторові		кадрові		організаційної структури керування		інформаційні		фінансові	
		$K^{CP}_j$	$R_{ij}^2$	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	$K^{CP}_j$	$R_{ij}$
A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
2	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
3	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
n	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Примітка.  $R_{ij}$  – коефіцієнт, що рівний добуткові коефіцієнтів значущості та відповідності.



Елементи, що впливають на підприємство:

- 1) здатність до макроекономічного аналізу правлінням 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.

II Для заповнення матриці кількісними показниками скласти анкети такого виду для опитування думок експертів (табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – Загальний вид анкети опитування думок експертів

Елемент стратегічного потенціалу підприємства ( <i>i</i> )					
Види ресурсів ( <i>j</i> )	Оцінки експертів				Підсумкова оцінка
	1	2	...	<i>p</i>	
A	1	2	3	4	5
1 Технічні	$K^{CP}_j$	...	...	...	...
2 Технологічні	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...
<i>m</i>	...	...	...	...	...
	100	100	100	100	100

Примітка. Кількість анкет повинна збігатися з кількістю елементів СПП в складеній матриці.

III Заповнити анкети в такий спосіб: кожен експерт дає оцінку у вигляді коефіцієнта відповідності  $K^{CP}_j$ , що відображає наявність у підприємства ресурсів *j*-го виду для реалізації і розвитку *i*-го елемента СПП. Коефіцієнт відповідності вимірюється у відсотках; сума оцінок кожного експерта повинна дорівнювати 100 %.

IV Опрацювати анкети, вирахувавши підсумкові коефіцієнти

відповідності для кожного  $j$ -го ресурсу методом середньої арифметичної оцінок, наданих  $p$  експертами.

V Скласти й заповнити анкету для виявлення значень коефіцієнта значущості (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Розрахунок коефіцієнта значущості

Елемент СПП ( $i$ )	Оцінки експертів				Підсумкова оцінка
	1	2	...	$p$	
A	1	2	3	4	5
1	$K^{3H}_i$	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...
$n$	...	...	...	...	...
	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Коефіцієнт значущості  $K^{3H}_i$  становить значущість  $i$ -го елемента СПП для підприємства на даному етапі розвитку. Його оцінку надають експерти (зазвичай керівники вищої ланки) у частках одиниці, тому сума оцінок кожного експерта дорівнює 1,0.

VI Внести отримані в результаті опрацювання анкет значення коефіцієнтів у матрицю оцінки СПП (табл. 2.1).

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

## 2.2 Визначення конкурентного статусу підприємства

### 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 що впливають на стратегію підприємства;

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

Для цього здобувач в такій послідовності виконує низку 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. 2.1).

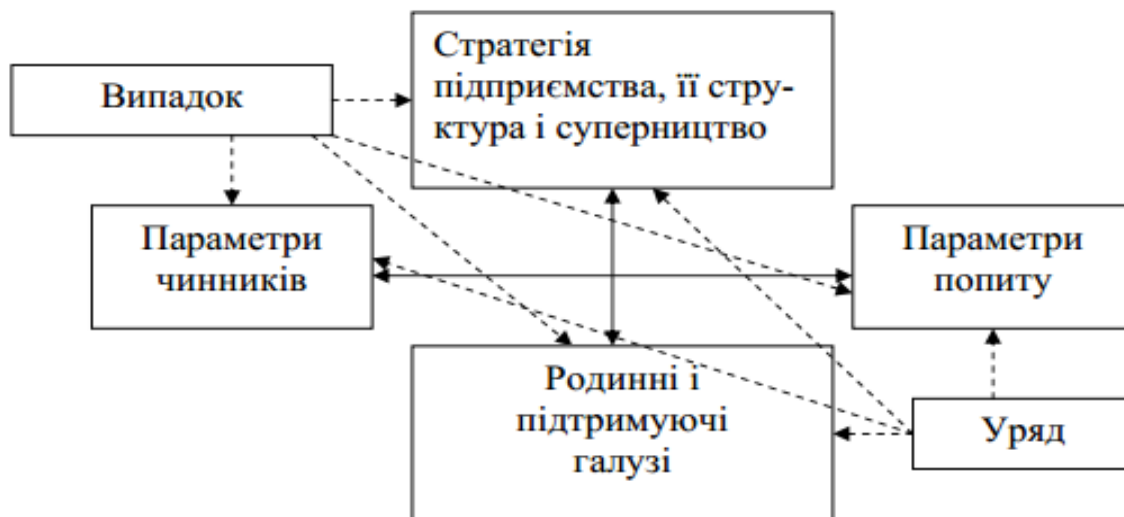


Рисунок 2.1 – Детермінанти конкурентної переваги країни («національний ромб»)

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 таких елементів:

- параметри чинників. Чинники становлять 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;

- 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;

- 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;

- 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. Записавши основні й додаткові («випадок» і «дії уряду») детермінанти НР у графу А таблиці 2.5, заповнити графу Б, і сформулювати в такий спосіб набір чинників зовнішнього середовища підприємства, що відображає кожен детермінант.

Таблиця 2.5 – Вибір детермінантів

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

3. Оцінити ступінь впливу чинників зовнішнього середовища, сформованих детермінантами НР, за формулою 2.2:

$$D^{hp} = \sqrt[6]{\prod_{\gamma=1}^{\gamma=6} \alpha_\gamma \cdot Q_\gamma}, \quad (2.2)$$

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  $D^{hp}$  проміжне яке необхідне для обчислення конкурентного статусу підприємства. Нормативне значення показника  $D^{hp}$  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 Зведена оцінка стратегічного потенціалу підприємства та оцінка конкурентного статусу підприємства

У результаті виконання цього підрозділу здобувачу необхідно:

- 1) надати 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 здобувач в наступній послідовності виконує низку завдань:

1. Використовуючи дані матриці оцінки СПП (табл. 2.1), заповнити таблиці 2.6 і 2.7 і розрахувати зведені оцінки СПП за наведеними нижче формулами:

Таблиця 2.6 – Кількісні характеристики ресурсів

Види ресурсів (j)				Зведена оцінка
технічні	технологічні	...	фінансові	
$СП_j$	$СП_j$	...	$СП_j$	$СПП_j$

Таблиця 2.7 – Кількісні характеристики елементів

Елементи СПП (i)	Зведена оцінка
1	$СП_i$
...	...
n	$СП_i$
	$СПП_i$

Результати, що будуть зазначені в таблицях 2.6, 2.7, необхідно розрахувати за такими формулами:

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

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

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, сформованих детермінантами НР, за формулою 2.3:

$$КСП = \sqrt{СПП \cdot D^{HP}} , \quad (2.3)$$

де  $D^{HP}$  – показник сукупного впливу детермінантів НР (табл. 2.5).

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 найобширніші 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.

### 2.3 Визначення оптимальної стратегії підприємства

В цьому розділі, здобувачу 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. 2.8).

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. 2.9).

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.

Співвідношення якості стратегічного та тактичного аспектів дозволяють визначити якість системи управління підприємством  $S_{Уу} = \{S_{у} / T_{у}\}$ , 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. 2.2).

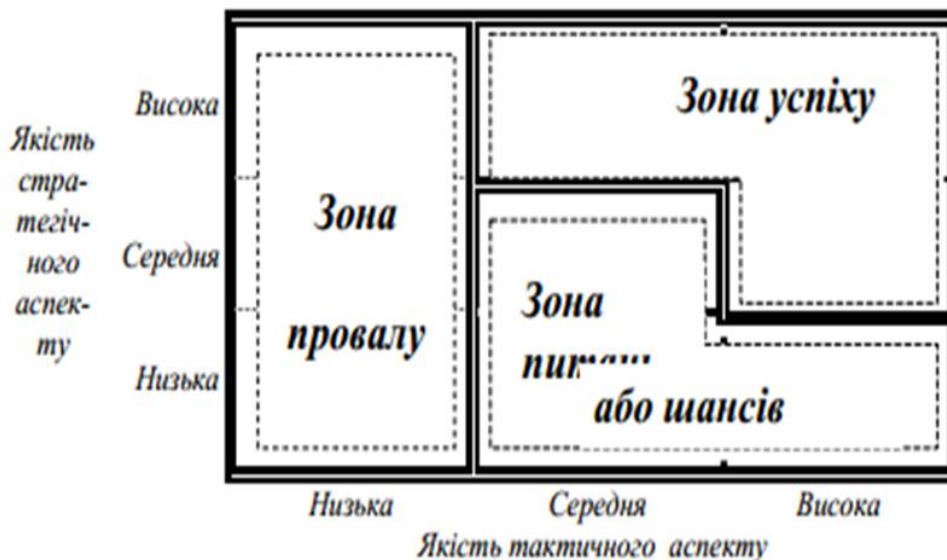


Рисунок 2.2 – Матриця якості системи управління підприємства

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

Таблиця 2.8 – 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
1 Визначення мети	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 2.8

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



Продовження таблиці 2.8

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 проєктів	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 із змістом стратегічного набору, але не повністю усвідомлюють сутність деяких стратегій	Працівники повністю ознайомлені із змістом стратегічного набору, проводиться інформативна робота щодо роз'яснення сутності стратегій

Закінчення таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7
	3.4 Залучення працівників до прийняття стратегічних рішень і розробки стратегій	Не залучаються	Частково залучаються окремі працівники у розробку 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 2.9 – 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

Продовження таблиці 2.9

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

Продовження таблиці 2.9

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

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7
	2.4 Створення системи стратегічного спостереження	Не створюється	Створюються окремі 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

Продовження таблиці 2.9

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

Продовження таблиці 2.9

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 2.9

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



Закінчення таблиці 2.9

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

Результати оцінки розглянутих аспектів доцільно подавати у вигляді підсумкової таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – 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 Визначення мети	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	–	–	–	$\Phi_{ц}$
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	–	–	–	$\Phi_{а}$
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	–	–	–	$\Phi_{сн}$
Якість розробки стратегій (стратегічного аспекту)		$C_y = (\Phi_{ц} + \Phi_{са} + \Phi_{сн}) / 3$			
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	–	–	–	$\Phi_{с}$

Продовження таблиці 2.10

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)		$O_v = (\Phi_c + \Phi_{\Pi} + \Phi_P + \Phi_K) / 4$			

## **2.4 Висновки**

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 РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Блинов В. И. Математические основы менеджмента / В. И. Блинов. – Киев : МАУП, 1997. – 68с.
2. Воронков Д. К. Развитие підприємства: управління змінами та інновації : монографія / Д. К. Воронков, Ю. С. Погорелов. – Харків : АдВА™, 2009. – 436 с.
3. Герасимчук В. Г. Развитие підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / В. Г. Герасимчук. – Київ : Вища школа, 1995. – 319 с.
4. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений / Ю. Б. Иванов – Харьков : ХГЭУ, 1997. – 248 с.
5. Кононенко І. В. Управління розвитком підприємства : навчальний посібник / І. В. Кононенко. – Харків : НТУ «ХПІ», 2001. – 134 с.
6. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку : навчальний посібник / Л. Г. Мельник. – Суми : Університетська книга, 2005. – 654 с.
7. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навчальний посібник / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 640 с.
8. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Харків : ІНЖЕК, 2003. – 328 с.
9. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвська. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.
10. Стратегічний менеджмент : підручник / І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Поколюда, Н. Б. Петрова ; Харків. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ. – 2009. – 289 с.
11. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія [Електронний ресурс] / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої . – Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.
12. Тищенко А. Н. Стратегія управління розвитком підприємства / А. Н. Тищенко, О. С. Головка. – Харків : ЕДЭНА, 2003. – 198 с.
13. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія / О. М. Тридід. – Харків : ХДЕУ, 2002.– 364 с.
14. Управління сучасним готельним комплексом : навчальний посібник / за ред. С. І. Дорогунцова. – Київ : Лира-К, 2015. – 520 с.

*Виробничо-практичне видання*

Методичні рекомендації  
до виконання курсової роботи  
з навчальної дисципліни

## **«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНОГО І РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ»**

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм  
навчання зі спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа)*

Укладачі: **КОЛОНТАЄВСЬКИЙ** Олег Петрович,  
**ПИСАРЕВА** Ірина Володимирівна

Відповідальний за випуск *Л. В. Оболенцева*  
*За авторською редакцією*  
Комп'ютерне верстання *О. П. Колонтаєвський*

План 2022, поз. 390М

---

Підп. до друку 12.10.2022. Формат 60 × 84/16.  
Електронне видання. Ум. друк. арк. 1,8.

Видавець і виготовлювач:  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.  
Електронна адреса: office@kname.edu.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 5328 від 11.04.2017.