

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

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до проведення практичних занять та організації самостійної 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 проведення практичних занять та організації самостійної 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. – 44 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 Зміст практичних занять з навчальної дисципліни.....	5
Практичне заняття 1 Стратегічний розвиток підприємства.....	5
Практичне заняття 2 Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу.....	5
Практичне заняття 3 SWOT-аналіз готельного підприємства	7
Практичне заняття 4 Побудова матриці оцінки стратегічного потенціалу підприємства.....	10
Практичне заняття 5 Стратегічне планування підприємства.....	13
Практичне заняття 6 Стратегічне управління на основі довгострокового планування.....	14
Практичне заняття 7 Розробка креативної реклами	16
Практичне заняття 8 PEST-аналіз готельного підприємства.....	19
Практичне заняття 9 Побудова конкурентної карти ринку	21
Практичне заняття 10 Оцінка конкурентоспроможності підприємств.....	23
Практичне заняття 11 Маркетингові конкурентні стратегії.....	26
Практичне заняття 12 Стратегія сегментації цільового ринку.....	28
Практичне заняття 13 Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання.....	29
Практичне заняття 14 Стратегічні зони господарювання та стратегія позиціонування.....	32
Практичне заняття 15 Визначення ступеня оптимальності діючої стратегії підприємства.....	33
Практичне заняття 16 Оцінка майбутнього конкурентного статусу	35
2 Самостійна робота	37
Список рекомендованих джерел.....	43

ВСТУП

Методичні рекомендації призначені для виконання практичних і самостійної робіт із дисципліни «Управління розвитком готельного і ресторанного бізнесу» призначені для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання за спеціальністю 241 – Готельно-ресторанна справа.

Метою викладання навчальної дисципліни «Управління розвитком готельного і ресторанного бізнесу» є опанування теоретичних основ процесу управління розвитком готельного підприємства, засвоєння основ організації його роботи відповідно до державного законодавства та функціонування на ринку готельних послуг.

Практичне заняття – форма навчального заняття, спрямована на формування вмінь та навичок оцінки стану підприємств готельного господарств, розробки практичних заходів з організації стратегічного управління.

У процесі проведення практичного заняття студенти самостійно або у малих групах (при попередньому поясненні викладача) вирішують запропоновані завдання різного рівня складності, виробничі ситуації. Наприкінці заняття з метою виявлення ступеня засвоєння матеріалу викладачем проводиться перевірка роботи, яку виконували студенти, та підведення підсумків з виставленням відповідної оцінки в залежності від результатів виконаної роботи.

Під час виконання практичних завдань студенти отримують здатність застосовувати фахові та фундаментальні знання у професійній діяльності, а саме, досліджувати і порівнювати альтернативи рішень з питань розвитку, оцінювати ризики та імовірні наслідки їх впливу; аналізувати ресурси, обмеження та ризики управління розвитком готельного і ресторанного бізнесу; застосовувати знання щодо прийняття ефективних рішень з питань розвитку; досліджувати особливості впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток підприємств. Досліджувати особливості впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток підприємств.

1 ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Практичне заняття 1 Стратегічний розвиток підприємства

Мета: набути практичних навичок щодо аналізу стратегічного розвитку підприємства.

Завдання 1

Провести аналіз підходів до розуміння категорії «розвиток системи». Провести аналіз трактувань терміну «розвиток». Систематизувати типи розвитку соціально-економічних систем.

Методичні рекомендації

На основі теоретичного матеріалу провести аналіз підходів до розуміння категорії «розвиток системи».

Розглянути: розвиток соціально-економічної системи, інноваційний розвиток, організаційний розвиток, стратегічний розвиток підприємства.

Систематизувати типи розвитку соціально-економічних систем: розглянути розвиток як іманентну властивість, як принцип, як закон, як процес, як явище, як результат. Обрати найбільш інформативні та що відповідають управлінню розвитком. Узагальнити поняття розвитку підприємства.

Практичне заняття 2 Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

Мета: набути практичних навичок щодо аналізу стратегічного аналізу діяльності підприємств готельного бізнесу.

Завдання 1

Зробити детальний розбір і аналіз стратегії фірми YAMANA у галузі по виробництву музичних інструментів на основі якого:

- 1) установити генеральну лінію стратегії фірми;
- 2) виділити основні складові стратегії фірми;
- 3) виділити сильні і слабкі сторони стратегії фірми;
- 4) що ви, як майбутній менеджер, змогли б внести нового в стратегію фірми з урахуванням сучасних тенденцій розвитку «музичної індустрії» і потреб суспільства?

Методичні рекомендації

Опис стратегії фірми YAMANA

Протягом ряду років попит на фортепіано падав – з середини 1980-х рр. на 10 % щорічно. Сучасні батьки не приділяють заняттям своїх дітей музикою

тієї уваги, що приділяли їхні власні батьки. Щоб оживити виробництво цих музичних інструментів, компанія Yamaha провела маркетингове дослідження з метою з'ясувати, яке застосування знаходить фортепіано в тих країнах, що вже придбали інструмент. Дослідження показало, що переважна більшість інструментів (близько 40 млн) в Америці, Європі і Японії дуже рідко використовується. У більшості випадків та причина, заради якої вони були куплені, перестала бути актуальною. Діти або припинили свої заняття музикою, або вирости і виїхали з будинку своїх батьків; дорослі члени родин грають на фортепіано вкрай рідко, а то і взагалі не грають, і тільки невеликий відсоток складають ті, хто дійсно продовжує використовувати цей музичний інструмент за призначенням. Більшість інструментів служить як розкішні меблі і знаходиться в гарному стані. Дослідження також показало, що в основному доходи власників цих інструментів перевищують середній рівень.

Розробники стратегії компанії Yamaha побачили в бездіяльних фортепіано нові потенційні можливості для фірми. Відповідно до нової стратегії на ринку було запропоновано новий пристрій, що перетворював музичний інструмент у старомодні автоматичні фортепіано, здатні відтворювати величезну кількість мелодій, записаних на 3,5-дюймовому флопідиску (на такому ж, як і для комп'ютера). Ціна такого пристрою складала 2 500 дол. США. Одночасно Yamaha представила на ринок дисклавир, модель звукового піаніно, що не тільки відтворювало, але і записувало мелодії тривалістю до 90 хв.; роздрібна ціна на дисклавир склала 8 000 дол. США. Наприкінці 1988 р. Yamaha запропонувала 30 дисків з різними записами за ціною 29,95 дол. за штуку і планувала збільшити їхню кількість. Yamaha була упевнена, що ці високотехнічні розробки мають великий потенціал для збільшення попиту.

Завдання 2

Ознайомтеся з місією компанії Novacare і визначить:

- 1) складові місії компанії;
- 2) на кого орієнтована місія компанії;
- 3) які складові стратегії компанії можна виділити через місію.

Методичні рекомендації

Опис місії компанії Novacare

Novacare – відома компанія, що займається здоров'ям населення, спеціалізується на наданні послуг на контрактній основі по реабілітації в приватних санаторіях. Обороти компаній, що працюють на цьому ринку, складає 10 млрд дол. У 1990 р. оборот компанії Novacare склав 100 млн дол., на 1994 р. було заплановано збільшити його до 300 млн дол. Компанія сформулювала свою місію в такий спосіб.

Компанія Novacare присвятила себе турботам про людей, про майбутнє своїх клієнтів, освоєнню нових областей у своїй сфері, досягненню досконалості, розвиткові здібностей людини, зміні світу, у якому ми живемо.

Ми йдемо вперед з ентузіазмом, оптимізмом, терпінням, енергією і прихильністю до справи.

Ми об'єднали зусилля для поліпшення життя наших клієнтів, відновлюючи втрачені ними здатності й навчаючи їх новим звичкам.

Ми вселяємо впевненість у майбутнє нашим клієнтам і їхнім родинам. Ми відновлюємо надію, впевненість, самоповагу і бажання жити.

Ми використовуємо наш клінічний досвід, застосовуємо на благо пацієнтів сучасну техніку і наукові методи. Наші етичні і професійні норми вимагають додатково всіх наших зусиль для досягнення найкращих результатів.

Нашими клієнтами є національні й місцеві організації охорони здоров'я, що розділяють наші погляди. Вони вважають нас своїми партнерами по наданню найкращих послуг в області охорони здоров'я. Наша репутація заснована на швидкому реагуванні на потреби клієнтів, на високих стандартах і ефективній системі забезпечення якості. Наші відносини з клієнтами відкриті й творчі.

Ми відстоюємо інтереси нашої професії і клієнтів, активно беремо участь у професійній, освітній і дослідницькій діяльності на національному, державному і місцевому рівнях.

Наш підхід до проблеми є гарантом виконання наших зобов'язань перед інвесторами, який дозволяє одержати вразливі економічні результати діяльності за рахунок постійного збільшення прибутку.

Нашим найбільш коштовним капіталом є люди. Ми забезпечуємо кожному службовцеві фірми професійний ріст і просування.

Ми пишаємося тим, що робимо і віддані нашій компанії. Ми заохочуємо роботу в командах і створюємо сприятливу атмосферу для продуктивного співробітництва у всіх сферах.

Novacare – компанія, що поєднує людей, які розділяють ці погляди.

Практичне заняття 3

Свот-аналіз готельного підприємства

Мета: набути практичних навичок щодо аналізу маркетингового дослідження, використовуючи SWOT-аналіз.

Завдання 1

Надати загальну характеристику готельного підприємства (за варіантом) та зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. Визначити слабкі та сильні сторони підприємства. Визначити можливості та загрози підприємства. Побудувати матрицю SWOT-аналізу для конкретного підприємства. На основі проведеного SWOT-аналізу запропонувати можливі стратегії розвитку.

Методичні рекомендації

Сильні сторони: видатна компетентність; адекватні фінансові ресурси; висока кваліфікація; гарна репутація в покупців; відомий лідер ринку;

винахідливий стратег у функціональних сферах діяльності організації; можливість одержання економії від росту обсягу виробництва; захищеність від сильного конкурентного тиску; придатна технологія; переваги в області витрат; переваги в області конкуренції; наявність інноваційних здібностей і можливості їхньої реалізації; перевірений часом менеджмент.

Слабкі сторони: немає ясних стратегічних напрямків; конкурентна позиція, що погіршується; застаріле обладнання; більш низька прибутковість; недолік управлінського таланта і глибини володіння проблемами; відсутність деяких типів ключової кваліфікації і компетентності; погане відстеження процесу виконання стратегії; мучення з внутрішніми виробничими проблемами; уразливість стосовно конкурентного тиску; відставання в області досліджень і розробок; дуже вузька виробнича лінія; слабе представлення про ринок; конкурентні недоліки; нижче середнього маркетингові здібності; нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії.

Можливості: вихід на нові чи ринки сегменти ринку; розширення виробничої лінії; збільшення розмаїтості у взаємозалежних продуктах; додавання супутніх продуктів; вертикальна інтеграція; можливість перейти в групу з кращою стратегією; самовдоволення серед конкуруючих фірм; прискорення росту ринку.

Загрози: можливість появи нових конкурентів; ріст продажів продукту, що заміщає; уповільнення росту ринку; несприятлива політика уряду; зростаюче конкурентний тиск; рецесія і загасання ділового циклу; зростання сили торгу в покупців і постачальників; зміна потреб і смаку покупців; несприятливі демографічні зміни.

Матриця SWOT дозволяє на основі сильних і слабких сторін організації, її потенційних можливостей і погроз, що виникають ззовні, вибрати найбільш придатну стратегію.

Виробляючи стратегію, варто пам'ятати, що можливості і погрози можуть переходити у свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати погрозою, якщо її використовує конкурент. Чи навпаки, вдало відвернена погроза може створити в організації сильну додаткову сторону в тому випадку, якщо конкуренти не усунули цю ж погрозу.

Найбільш послідовною і комплексною методикою проведення стратегічного аналізу розвитку підприємства є SWOT-аналіз (аббревіатура складена з перших літер англійських слів: сила, слабкість, можливості та загрози). Основна ідея SWOT-аналізу полягає в тому, що при розробці стратегії, потрібно враховувати основні чинники, які впливають на бізнес підприємства. Серед чинників зовнішнього середовища виділяють сприятливі можливості і загрози для підприємства, тобто чинники, які існують поза прив'язкою до підприємства.

Аналіз можливостей та загроз проводиться разом з аналізом сильних і слабких сторін підприємства, який відноситься до аналізу внутрішнього середовища. Приклад складання матриці SWOT-аналізу представлений у таблиці 1.

Таблиця 1 – Матриця SWOT-аналізу

Перелік параметрів	Можливості 1. 2.	Загрози 1. 2.
Сильні сторони 1. 2.	Поле «СІМ»	Поле «СІЗ»
Слабкі сторони 1. 2.	Поле «СЛМ»	Поле «СЛЗ»

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких дійсні комбінації:

– поле СІМ – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення (сила і можливості);

– поле СІЗ – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз (сила і загрози);

– поле СЛМ – розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище (слабкості і можливості);

– поле СЛЗ – «кризове поле», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємств (слабкість і загрози).

Ліворуч виділяються два розділи (сильні сторони, слабкі сторони), у які відповідно вносяться усі виявлені на першому етапі аналізу отримані дані. У верхній частині матриці також виділяються два розділи (можливості і погрози), у які записуються відповідні показники.

На перетині розділів утворюються чотири поля:

– поле «СІМ» (сила і можливості);

– поле «СІЗ» (сила і погроза);

– поле «СЛМ» (слабкість і можливості);

– поле «СЛЗ» (слабкість і погроза).

На кожному з даних полів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, котрі повинні бути враховані при розробці стратегії поведінки організації. Для тих пар, що були обрані з поля «СІМ», варто розробляти стратегію з використання сильних сторін фірми для того, щоб одержати віддачу від можливостей, що з'явилися в зовнішнім середовищі.

Для пар, що опинилися на полі «СЛМ», стратегія повинна бути така, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися, спробувати перебороти наявні в організації слабості.

Якщо пари знаходяться на полі «СІЗ», то стратегія повинна допускати використання сили організації для усунення погроз. І, нарешті, для пар, що знаходяться на полі «СЛЗ», організація повинна виробляти таку стратегію, що дозволила б їй позбутися слабості і запобігти навислій над нею погрозі.

Практичне заняття 4

Побудова матриці оцінки стратегічного потенціалу підприємства

Мета: набути практичних навичок щодо оцінки стратегічного потенціалу підприємства.

Завдання 1

Скласти матрицю для оцінки потенціалу підприємства. Дати кількісні характеристики елементів СПП і ресурсам підприємства за допомогою коефіцієнта значущості і коефіцієнта відповідності.

Методичні рекомендації

I За допомогою таблиці 2 необхідно виявити аналізовані ресурси й кількість експертів, які будуть брати участь в оцінюванні.

Таблиця 2 – Матриця оцінки стратегічного потенціалу підприємства

Порядковий номеру журналі групи	Види ресурсів (j)													Число експертів
	Технічні	Технологічні	Просторові	Організаційної структури керування	Кадрові	Інформаційні	Фінансові	Інвестиційні	Інноваційні	Науково-дослідницькій	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.

Узявши за основу таблицю 3, заповнити графу А «Елементи СПП».
Таблиця 3 – 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	Rij^2	K^{CP}_j	Rij
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1
2
3
...
n

Примітка. Rij – коефіцієнт, що рівний добутковій коефіцієнтів значущості та відповідності.

Результати розрахунків за формулою 1 заносимо в таблицю 3.

$$Rij = K^{3H}_i \cdot K^{CP}_j \quad (1)$$

Елементи, що впливають на підприємство:

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.

II Для заповнення матриці кількісними показниками скласти анкети такого виду для опитування думок експертів (табл. 4).

Таблиця 4 – 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^{CPj}
2 Технологічні
3 Просторові
...
<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: 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%.

IV Опрацювати анкети, вираховавши підсумкові коефіцієнти відповідності для кожного *j*-го ресурсу методом середньої арифметичної оцінок, даних *p* експертами.

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

Таблиця 5 – Розрахунок коефіцієнта значущості

Елемент СПП (<i>i</i>)	Оцінки експертів				Підсумкова
	1	2	...	<i>p</i>	оцінка
A	1	2	3	4	5
1	K^{3H_i}
2
3
...
<i>n</i>
	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Коефіцієнт значущості K^{3H_i} являє собою 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. 3).

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

Практичне заняття 5

Стратегічне планування підприємства

Мета: набути практичних навичок щодо стратегічного планування на підприємстві.

Завдання 1

Скласти стратегічний план діяльності готельного підприємства.

Методичні рекомендації

Стратегічний план діяльності представляє собою єдиний документ, що містить довго- та короткострокові цілі та задачі. При розробці стратегічного плану дій рекомендовано використовувати наведену нижче структуру.

Компоненти стратегічного плану дій:

1. Зведена інформація:

Даний розділ включає інформацію стосовно обраного стратегічного напрямку розвитку, стратегічні цілі та завдання підприємства.

2. Інформація про підприємство:

Даний розділ включає опис діяльності підприємства: інформацію про власників підприємства, історичні дані, основні види продукції та (або) послуг, ринкова позиція, а також показники основної діяльності упродовж останніх 3 років (як мінімум).

3. Аналіз середовища:

У даному розділі наводиться стратегічний аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на діяльність підприємства, а також SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони підприємства, наявні можливості та існуючі загрози).

– аналіз внутрішніх чинників передбачає оцінку функцій та процесів підприємства, а також обґрунтованості та ефективності використання наявних ресурсів; порівняльний аналіз з конкурентами та (або) з іноземними компаніями, що проводять аналогічну діяльність.

– оцінка зовнішніх чинників передбачає проведення аналізу можливого впливу на підприємство, оцінку ринку та аналіз конкурентного середовища.

– SWOT-аналіз – це інформація про сильні та слабкі сторони підприємства, наявні можливості та існуючі загрози, що готується на основі аналізу середовища.

4. Місія, стратегічна концепція, цінності та стратегічні напрямки:

У даному розділі описується місія підприємства у контексті загальнодержавних інтересів, комерційної діяльності та інтересів суспільства.

Стратегічна концепція – це короткий виклад бажаного (цільового) майбутнього статусу підприємства.

Цінності підприємства повинні включати персонал та вимоги щодо соціальної відповідальності, описувати норми поведінки та принципи, якими підприємство керується у забезпеченні їх дотримання.

Стратегічні напрямки – це пріоритетні види діяльності/ініціативи підприємства, які відповідають стратегічній концепції.

5. Стратегічні цілі та оціночні індикатори:

У даному розділі наводяться довгострокові цілі підприємства, перелік оціночних індикаторів та бажаних (цільових) значень, зазначаються відповідальні особи.

6. Стратегічні задачі (дії/ініціативи):

У даному розділі наводяться довгострокові задачі, спрямовані на досягнення кожної із визначених довгострокових цілей, а також цільові показники та індикатори для оцінки цільових значень, період реалізації, очікувані довгострокові дії/ініціативи, спрямовані на виконання довгострокових задач, а також відповідальні особи.

7. Ресурси:

У даному розділі наводиться інформація про кадрові, фінансові та матеріальні ресурси необхідні для реалізації стратегічних цілей та задач, оцінка їх доступності, оцінка цілей та завдань, що повинні бути виконані.

8. Потенційні ризики та управління ризиками:

Даний розділ містить оцінку ризиків, пов'язаних з реалізацією цілей та задач, та описує принципи управління ризиками.

9. Фінансові прогнози:

Даний розділ містить прогнози звітів про прибутки (збитки), балансів та звітів про рух грошових коштів на період реалізації стратегії, інвестиційні та фінансові плани.

10. Оцінка стратегії, її уточнення та забезпечення дотримання принципів:

Даний розділ описує, яким чином підприємство буде відстежувати та оцінювати виконання стратегії та забезпечувати належне та негайне реагування на потенційні відхилення. Він також включає опис процесу уточнень та внесення змін до стратегії.

11. Додатки:

Даний розділ включає додаткову інформацію, таку як інвестиційний план, стратегія тощо.

Практичне заняття 6

Стратегічне управління на основі довгострокового планування

Мета: набути практичних навичок щодо довгострокового планування.

Завдання 1

Скласти довгостроковий план розвитку підприємства на основі окупності капіталовкладень.

Методичні рекомендації

1. Визначити плановий дохід від операційної діяльності на основі запланованих темпів його збільшення за формулою:

$$D_{пл} = (D_{баз} \cdot I) / 100, \quad (2)$$

де $D_{пл}$ – дохід від операційної діяльності у плановому році, тис. грн;

$D_{\text{БАЗ}}$ – дохід від операційної діяльності базовому році, тис. грн;

I – темпи збільшення доходу від операційної діяльності у плановому періоді, %.

Для проектного підприємства темпи збільшення доходів від операційної діяльності на всі планові роки пропонуються 10 % річних (умовно).

Чистий прибуток підприємства планують виходячи з рівня рентабельності діяльності підприємства, що досягає середньогалузевого. Для проектного підприємства готельного господарства рентабельність господарської діяльності на всі десять років закладено на рівні 20 % річних. Для розрахунку взято таку формулу:

$$П = (P_{\text{од}} \cdot Д) / 100, \quad (3)$$

де $П$ – чистий прибуток, тис. грн;

$P_{\text{од}}$ – рентабельність операційної діяльності готелю, %;

$Д$ – дохід від операційної діяльності без урахування ПДВ, тис. грн.

Амортизаційні відрахування на плановий період приймають (умовно) такими, що дорівнюють амортизації в перший рік експлуатації об'єкта, скоригованій на коефіцієнт 0,95.

Планові показники діяльності готельного закладу на двадцять років узагальнюють у вигляді таблиці 6, де показано приклад розрахунку основних показників.

Таблиця 6 – Планування основних результатів діяльності індивідуального засобу розміщення

Рік експлуатації	Дохід від операційної діяльності		Чистий прибуток		Амортизаційні відрахування, грн
	грн	Середньорічні темпи зростання, %	грн	Рівень рентабельності, %	
0-й					
1-й					
...					
20-й					
Разом за 20 років					

2. Оцінити ефективність капітальних вкладень, окупність проекту готельного закладу.

Чистий грошовий потік формується за рахунок чистого прибутку та амортизаційних відрахувань при експлуатації інвестиційного проекту. У розрахунках його можна вважати як середньорічним показником, так і диференційованим за роками експлуатації інвестиційного проекту.

У процесі оцінювання інвестиційні затрати та чистий грошовий потік повинні бути приведені до теперішньої вартості, тобто дисконтовані.

До основних показників оцінювання ефективності реальних інвестиційних проектів належать такі:

- чистий приведений дохід;
- індекс дохідності;

- індекс рентабельності;
- період окупності.

Чистий приведений дохід дає змогу отримати найбільш узагальнену характеристику результату інвестування, його кількісний ефект в абсолютній сумі.

Чистий приведений (інвестиційний) дохід – це різниця між приведеним до теперішньої вартості чистим грошовим потоком за період експлуатації інвестиційного проекту та сумою інвестованих витрат на його реалізацію:

$$\text{ЧПД} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{ЧГП}_t}{(1+i)^t} - \text{ІВ}, \quad (4)$$

де n – кількість років загального розрахункового періоду t ;

t – тривалість розрахункового періоду;

ЧГП – чистий грошовий потік за окремі інтервали загального періоду експлуатації інвестиційного проекту;

i – дисконтна ставка, що характеризує внутрішню безризикову норму рентабельності інвестицій і визначена як десятковий дріб;

ІВ – інвестиційні витрати за реальним інвестиційним проектом.

Розраховувати чистий приведений дохід за даним інвестиційним проектом доцільно у вигляді таблиці 7. Дисконтну ставку прийнято на середньому рівні 5 %.

Таблиця 7 – Оцінювання чистого приведенного доходу за інвестиційним проектом, тис. грн

Рік експлуатації	Капітальні витрати за проектом за роками	Чистий прибуток за проектом за роками та амортизаційні відрахування	Кумулятивний грошовий потік за проектом,	Дисконтований грошовий потік за проектом	Чистий приведений дохід, ЧПД
1	2	3	4	5	6
0-й					
1-й					
...					
20-й					
Разом за 20 років					

Визначити термін окупності за даними таблиці 7.

Практичне заняття 7 Розробка креативної реклами

Мета: набути практичних навичок щодо розробки креативної реклами та складання плану реклами, планування витрат на рекламу.

Завдання 1

Вибрати найбільш ефективні носії реклами. Скласти план реклами, виконати планування витрат на рекламу.

Методичні рекомендації

Перш за все необхідно вибрати найбільш ефективні носії реклами з усього їх розмаїття сприятливі досягненню необхідного рекламного ефекту (див. табл. 8) за мінімальною вартістю одного пункту рейтингу носія.

Таблиця 8 – Вибір радіо для розміщення реклами

Радіоканал	Час виходу реклами	Тариф за 1 сек., грн.	Рейтинг носія на цільовому ринку, %	Вартість одного пункту рейтингу, грн/%
«Радіо ХІТ FM – Україна» 102.0 FM радіоролик буде виходити кожену 35-у і 50-у хвилину години, з 20 до 07 – 35-у хвилину кожної години	7.00 – 10.59	5	5,5	0,909
	11.00 – 15.59	4	4,7	0,851
	16.00 – 19.59	5	9,6	0,521
	20.00 – 20.59	3	2,2	1,364
«Радіо Українських доріг» 103.0 FM	7.00 – 7.59	3	4,5	0,667
	8.00 – 10.59	3,7	4,9	0,755
	11.00 – 15.59	3	9,6	0,313
	16.00 – 18.59	3,7	3	1,233
	19.00 – 19.59	3	2	1,500
	20.00 – 23.59	1,5	1	1,500
НАШЕ Радіо Харків 104,5 FM Кращі годинник – 27-я і 58-я хвилина години	6.00 – 6.59	3	3,8	0,789
	7.00 – 9.59	9,5	5,8	1,638
	10.00 – 15.59	4,5	6,5	0,692
	16.00 – 19.59	9,5	5	1,900
Радіо «Країна FM» 107.4 FM Реклама виходить 15-у і 45-у хвилини кожної рекламної години.	20.00 – 5.59	3	4,1	0,732
	6.00 – 8.00	4,5	4	1,125
	8.00 – 11.00	16	7,4	2,162
	11.00 – 17.00	7	7,2	0,972
	17.00 – 20.00	16	6,7	2,388

Вартість одного пункту рейтингу носія (CRP) розраховується за формулою:

$$CRP = T_c / R, \quad (5)$$

де T_c – тариф за 1 сек. трансляції ролика (за розміщення 1 см² макета), грн.

R – рейтинг носія на цільовому ринку, %.

Обираються носії реклами на основі мінімуму вартості одного пункту рейтингу. Таким чином, для розміщення реклами були обрані:

1) радіо «Радіо ХІТ FM – Україна» (у 16⁰⁰ – 19⁵⁹) і «Радіо Українських доріг» (у 11⁰⁰ – 15⁵⁹);

2) газети «Харківський кур'єр» (по понеділках) та «Прем'єр»;

3) телеканали для розміщення реклами: «А/ТВК» та «Суспільне Харків».

Сумарний бюджет на рекламу визначається складанням затрат на виробництво $C_p^{вир}$ та розміщення $C_p^{розм}$ рекламної продукції за всіма носіями

$$B_p = C_p^{вир} + C_p^{розм}, \quad (6)$$

Витрати на розміщення рекламного звернення визначаються по формулі

$$C_p^{вир} = n \cdot T_p, \quad (7)$$

де T_p – витрати на один вихід реклами, грн.;

n – кількість виходів.

Таблиця 9 – Вибір газет для розміщення реклами

Газета	Тираж, тис. прим.	Тариф за 1 кв.см, грн.	Періодичність виходу	Рейтинг носія на цільовому ринку, %	Вартість одного пункту рейтингу, грн/%
«Слобідський край»	8,4	2	Вівторок	7	0,29
	10,2	5	Четвер	8,5	0,59
«Харків на долонях»	207	12	П'ятниця	5,9	2,03
«Харківський Кур'єр»	14	2	Понеділок	22	0,09
	44	6	Четвер	25,6	0,23
«Прем'єр»	5	2	Вівторок, середа, четвер, п'ятниця і субота	5	0,40

Таблиця 10 – Вибір телеканалів для розміщення реклами (рядок, що біжить)

Телеканал	Кількість виходів за добу	Ціна за 15 слів, грн	Рейтинг носія на цільовому ринку, %	Вартість одного пункту рейтингу, грн/%
«7-й»	7	155	22	57,05
UA Харків	20	100	4,3	23,25
Суспільне Харків	25	35	7,5	4,6
АТН	12	60	8,9	6,74
«А/ТБК»	14	80	11,9	6,72
«Simon»	14	120	16,5	7,27

Для радіо витрати на одне розміщення (вихід) визначаються за формулою

$$T_{p.a} = T_a^{\text{розм}} \cdot t_a, \quad (8)$$

а для газети –

$$T_{p.g} = T_m^{\text{розм}} \cdot S, \quad (9)$$

де $T_a^{\text{розм}}$ – вартість 1 секунди розміщення аудіо ролика, грн;

t_a – тривалість рекламного аудіо ролика, сек.;

$T_m^{\text{розм}}$ – тариф за розміщення 1 см² рекламного макету, грн;

S – площа макету, см².

Витрати на разове розміщення ролика на радіоканалах дорівнюють:

– на радіоканалі «Радіо ХІТ FM – Україна»: $20,85 \cdot 10 = 208,5$ грн.

– на радіоканалі «Радіо Українських доріг»: $19,1 \cdot 10 = 191$ грн.

Витрати на разове розміщення рекламного макета в газетах:

$$T_{p.g} = 2 \cdot 400 = 800 \text{ грн.}$$

Витрати на виробництво аудіо ролика становлять 900 грн, рекламного макету в газету – 800 грн, а написання текстів рядка, що біжить, – 400 грн.

Тобто витрати на виробництво реклами склали:

$$C_p^{\text{вир}} = 900 + 800 + 400 = 2\,100 \text{ грн.}$$

Загальний медіа-план рекламної кампанії і розрахунок бюджету реклами наведений в таблиці 11.

Таблиця 11 – Графік рекламної кампанії на рік

Носії реклами	Час виходу реклами	Місяці року												Кількість виходів	Розмір звернення	Витрати на розміщення,	
		січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень			на 1 вихід	загальні
РАДІО																	
«Радіо Українських доріг»	11.00 – 15.59	–	–	10	5	–	10	5	–	5	5	–	–	40	10 сек.	30	1 200
«Радіо ХІТ FM – Україна»	16.00 – 19.59	–	–	10	5	–	10	5	–	5	5	–	–	40		50	2 000
ТЕЛЕКАНАЛИ																	
«А/ТВК»	–	–	10	5	–	5	–	–	–	5	5	–	–	30	15 слів	80	2 400
«Суспільне Харків»	–	–	10	5	–	5	–	–	–	5	5	–	–	30		35	1 050
ДРУКОВАНІ ЗМІ																	
«Прем'єр»	четвер	–	–	2	–	2	–	2	–	2	2	–	–	10	40 см ²	80	800
«Харківський кур'єр»	понеділок	–	4	4	–	–	2	–	2	–	2	–	–	14		80	1 120
«Харків Реклама»	понеділок	–	4	2	–	2	–	2	–	2	–	–	–	12		80	960
Всього	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	11 090

Загальний бюджет рекламної кампанії склав:

$$B_p = 2\,100 + 11\,090 = 13\,190 \text{ грн.}$$

Практичне заняття 8 PEST-аналіз готельного підприємства

Мета: набути практичних навичок щодо оцінки стратегічного потенціалу підприємства.

Завдання 1

Провести PEST-аналіз будь-якого відомого готельного підприємства, бренду, торгової марки.

Методичні рекомендації

1. Перед проведенням аналізу потрібно зібрати список всіх параметрів, які можуть впливати на компанію. Це повинні бути фактори з чотирьох груп: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Щоб список вийшов максимально повним, можна залучати до цього експертів.

2. Складіть загальну зведену таблицю.

3. Визначте, як сильно на фірму може подіяти кожен фактор. Оцінюємо по трибальною шкалою:

1 – майже ніяк не вплине;

2 – на бізнесі позначиться тільки сильне потрясіння;

3 – будь-який найменше зміна сильно відіб'ється на організації.

4. Оцініть ймовірність того, що фактор зміниться. Тут до аналізу часто залучають експертів, які розбираються в галузі. Кожен з них ставить оцінку, а потім з них вираховується середня арифметична. Фактори оцінюються за системою від 1 до 5:

1 – ситуація не зміниться;

2 – можливі зміни;

3 – ситуація зміниться, але незначно;

4 – все відчутно зміниться;

5 – ситуація дуже сильно зміниться.

5. Визначте реальну значущість кожного окремого параметра. Формула для розрахунку: вплив одного фактора / підсумкова сума впливів середня арифметична оцінок експертів.

6. Матриця PEST-аналізу. Визначаємо пункти по спадній: що вище значущість, то важливішу роль відіграє параметр. А одже, потрібно приділити йому більше уваги.

7. PEST-аналіз: висновок. На останньому етапі кожен параметр ми описуємо з трьох сторін: як він може вплинути на галузь, як відіб'ється на фірмі, що можна зробити, щоб зменшити його ефект.

Розписуємо всі фактори і ділимо їх на групи.

Політичні: Міжнародні відносини з країнами-постачальниками. Обмеження сфери громадського харчування в умовах пандемії.

Економічні: Нестабільність курсів валют. Пандемія впливає на купівельну спроможність населення.

Соціальні: Зміна споживчих переваг, інші вимоги до якості.

Зміна споживчої поведінки: більш частий замовлення доставки, менша кількість реальних відвідувачів.

Технологічні: Поява інноваційних технологій.

Розвиток технологій в сфері обслуговування: мобільні додатки, безготівкові чайові. Поява їх у конкурентів.

Складаємо зведену таблицю і оцінюємо кожен окремий параметр. Наприклад, перший політичний фактор може сильно позначитися на успіху. Тому ставимо три бали. Другому параметру теж можна дати три бали. Якщо в силу знову вступають обмеження, продажі можуть сильно впасти, або взагалі припинитися. Так ми проходимося за всіма пунктами.

Оцінюємо ймовірність змін факторів. Для прикладу поставимо бали від декількох уявних експертів.

Складаємо матрицю.

Робимо висновки. Складаємо таблицю, куди заносимо всі фактори і розписуємо, як саме вони можуть вплинути на галузь і компанію. Також тут пропонуємо можливі рішення потенційних проблем.

Описуємо тільки ті параметри, які гіпотетично можуть вплинути на нашу організацію. Важливо оцінювати не тільки поточний стан, а й прогнозувати можливі зміни. Можливо так вдасться виділити проблеми, які можуть виникнути у вас в майбутньому. А ще побачити напрямки розвитку, які ваші конкуренти поки не використовують.

Завдання 2

Провести PEST-аналіз готелю за схемою виділення факторів найбільшого впливу.

Методичні рекомендації

1. Скласти таблицю. Оцінка факторів здійснювати із використанням шкали відносної важливості від 3 (сильний позитивний вплив фактору) до -3 (сильний негативний вплив фактору); 0 (нейтральний вплив фактору).

2. Виділення факторів найбільшого впливу за даними проведеного PEST-аналізу та розділення їх на фактори позитивного та негативного впливу.

Практичне заняття 9

Побудова конкурентної карти ринку

Мета: набути практичних навичок щодо визначення особливостей розвитку конкурентної ситуації; ступеня домінування підприємства на ринку; виявлення найближчих конкурентів і оцінки відносної позиції підприємства серед учасників ринку.

Завдання 1

Визначити ринкову частку кожного підприємства на ринку товарів і послуг. Розрахувати темпи приросту ринкової частки кожного підприємства. Побудувати конкурентну карту ринку товарів і послуг.

Методичні рекомендації

1. Узявши за основу дані, наведені в таблиці 12, розрахувати ринкові частки (D_i) підприємств у t_n і t_{n+1} -роках за формулою 10, визначити при цьому \min і \max значення D_i у кожному році.

Таблиця 12 – 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.

$$D_i = Q_i / \sum Q_i, \quad (10)$$

Розрахувати середнє арифметичне значення ринкових часток (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 σ_1 (σ_2), для яких $D_i \geq (<)$ D_{CP} по відповідних секторах, використовуючи формули 11 та 12:

$$\sigma_1 = \sqrt{(1/k_1) \cdot \sum (D_s - D_{CP1})^2}, \quad S = 1, \dots, k_1; \quad (11)$$

$$\sigma_2 = \sqrt{[(1/n - k_1)] \cdot \sum (D_t - D_{CP2})^2}, \quad t = 1, \dots, n - k_1, \quad (12)$$

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 $D_S < D_{CP}$ ($D_t \geq D_{CP}$).

$$D_{CP1} = (1/k_1) \cdot \sum D_s, \quad S = 1, \dots, k_1 \quad (13)$$

$$D_{CP2} = [1/(n - k_1)] \cdot \sum D_t, \quad t = 1, \dots, n - k_1 \quad (14)$$

3. Розрахувати темпи приросту ринкової частки підприємства за формулою 15:

$$T_i = \frac{1}{m} \cdot \frac{D_{i^t} - D_{i^{t0}}}{D_{i^{t0}}} \cdot 100\%, \quad (15)$$

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 16:

$$T_{CP} = \left(\frac{\sum Q_{m+1}}{\sum Q_m} - 1 \right) \times 100\% \quad (16)$$

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

$$T_{min} = \min (T_i); \quad T_{max} = \max (T_i), \quad i = 1, \dots, n \quad (17)$$

6. Розрахувати середньоквадратичне відхилення (T_i від T_{CP}) за формулою 18:

$$\sigma = \sqrt{(1/n) \cdot \sum (T_i - T_{CP})^2}, \quad i = 1, \dots, n \dots \quad (18)$$

7. За результатами розрахунків скласти матрицю формування конкурентної карти підприємств, заснованої на перехресній класифікації розміру і динаміки їх ринкових часток реалізованих товарів і послуг (табл. 13).

Таблиця 13 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 (аутсайтери ринку з позицією, що швидко погіршується).

Таблиця 13 – Матриця формування конкурентної карти ринку

Темпи приросту ринкової частки, Т		Ринкова частка, Д	Класифікаційні групи				
			I	II	III	IV	
			Лідери ринку	Підприємства із сильною конку- рентною позицією	Підприємства із слабою конку- рентною позицією	Аутсай- дери 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

Положення підприємства усередині кожної групи визначається розміром його ринкової частки.

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

Практичне заняття 10

Оцінка конкурентоспроможності підприємств

Мета: набути практичних навичок щодо кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств методом порівняльного багатовимірного аналізу (таксономічного аналізу).

Завдання 1

1. На основі вихідних даних (за варіантом) скласти матрицю спостережень, розмірністю $m \times n$, де m – кількість ознак, а n – кількість

підприємств, по яких оцінюється рівень конкурентоспроможности підприємства (далі – КСП).

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

3. Сформувати 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.

Методичні рекомендації

1. Вихідна матриця для наступних розрахунків наведена в таблиці 14.

Таблиця 14 – Вихідні дані для оцінки рівня КСП, що входять у кластер

Назва підприємства	Обсяг робіт, тис. грн (<i>Op</i>)	Чисельність персоналу, осіб (<i>Чn</i>)	Прибуток, тис. грн (<i>Pr</i>)	Коефіцієнт зворотності зворотних фондів, разів (<i>ko</i>)	Собівартість робіт, тис. грн (<i>C</i>)
П-1	2 456	1 234	303	6,96	2 327
П-2	3 125	1 452	98	8,24	1 842
П-3	2 945	1 121	379	4,87	1 321
П-4	3 125	987	156	5,17	1 654
П-5	5 681	1 342	399	4,02	1 318

Примітка. Дані, надані у таблиці 14, необхідно скоригувати на поправочний коефіцієнт 1, __, де дві цифри після коми є двома останніми цифрами залікової книжки.

Матриця спостережень (табл. 14) для визначення інтегрального показника рівня розвитку (КСП) характеризується визначеним набором показників, наявними m елементами, що описуються n ознаками. Зазначену вище 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 – кількість підприємств;

n – кількість 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 19:

$$Z_{ik} = \frac{(x_{ik} - \bar{x}_k)}{S_k}, \quad (19)$$

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

де x_k – середнє арифметичне значення ознаки k ;

S_k – стандартне відхилення ознаки k ;

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

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:

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

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

$Z_{0s} = \min_r(Z_{rs}),$ 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. 15).

Таблиця 15 – Розрахунок матриці відстаней

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

Відстань C_{i0} до еталонної точки розрахувати за формулою 20:

$$C_{i0} = \sqrt{\sum_s (Z_{is} - Z_{0s})^2}, \quad (i=1, \dots, m). \quad (20)$$

5. Розрахувати середнє арифметичне значення відстаней за формулою 21:

$$\bar{C}_0 = \frac{1}{m} \sum (C_{i0}). \quad (21)$$

6. Розрахувати стандартне відхилення відстаней до еталонної точки за формулою 22:

$$S_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (C_{i0} - \bar{C}_0)^2}. \quad (22)$$

7. Розрахувати відстані до еталонної точки з урахуванням відхилень за формулою 23:

$$C_0 = \bar{C}_0 + 2S_0. \quad (23)$$

8. Розрахувати значення інтегрального показника оцінки рівня КСПП (D_i^*) за формулою 24:

$$D_i^* = C_{i0} / C_0. \quad (24)$$

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

Інтегральний показник КСПП – Ді – 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.

Практичне заняття 11

Маркетингові конкурентні стратегії

Мета: набути практичних навичок щодо розробки маркетингових конкурентних стратегій.

Завдання 1

Розкрити суть і класифікацію маркетингових конкурентних стратегій. Охарактеризувати маркетингові стратегії ринкового лідера, челенджерів, послідовників та нішерів з прикладами для підприємств галузі.

Методичні рекомендації

По-перше, необхідно визначити та обґрунтувати якими типами конкурентних стратегій та стратегій, конкурентної поведінки варто скористатися підприємству.

Покрокова розробка маркетингової стратегії – основні етапи:

- аналітика;
- розробка маркетингової стратегії підприємства;
- реалізація та контроль.

Аналіз ринку. Дозволяє виділити майбутнього клієнта компанії та придумати, як саме пропонувати йому продукт. Найпростіше цей етап реалізувати через сегментацію, тоді вдасться сфокусуватися лише на групі споживачів, які потребують цього товару, і не витратити даремно бюджет.

Основні питання, які допоможуть провести аналіз ринку:

1. Які сегменти можна виділити у ЦА?
2. Наскільки великий кожен із них?
3. Сегмент зростає чи зменшується?
4. Наскільки він прибутковий?

Після аналізу можна буде розробляти найцікавіші сегменти.

Аналіз конкурентів та їх продукції.

Для реалізації є різні методи та інструменти. Найчастіше маркетингологи використовують: модель «5 сил конкуренції М. Портера», мапу позиціонування, аналіз цільової аудиторії, SWOT-аналіз, оцінку точок зростання та перегляд продуктового портфеля, постановку цілей та завдань, позиціонування бренду та ключові меседжі.

Модель «5 сил конкуренції М. Портера».

Складається з 5 блоків, де описані найважливіші гравці: конкуренти, споживачі, підприємства, які пропонують товари-замінники, постачальники,

інші фактори (перешкоди для входу та виходу). Додатково зазначаються короткі характеристики. Це частка ринку, переваги (для конкурентів), обсяги закупівель, можливість заміни (для постачальників). У процесі складання моделі виявляють небезпеки для компанії. Майбутню стратегію будують в такий спосіб, щоб їх мінімізувати.

Мапа позиціонування.

Допомагає знайти свою нішу через заповнення системи координат з перевагами та слабкими сторонами своєї продукції та аналогів конкурентів. Проаналізувавши дані, можна зрозуміти, за якими критеріями товар, що просувається, має успіх, і використовувати це при просуванні.

Мапа позиціонування дуже важлива, оскільки вона дозволяє виділитися і на тлі конкурентів пояснити свої переваги споживачам. Якщо не акцентувати увагу на перевагах товарів, люди орієнтуватимуться лише на ціну.

Аналіз цільової аудиторії

Навіть якісно розроблена маркетингова стратегія не дасть результату без чіткого бачення портрета клієнта. Бажано виявити його до того, як буде підібрано канали для впливу на аудиторію.

Портрет споживача краще складати на кожному етапі розвитку компанії, адже, крім звичайних покупців, будуть інші зацікавлені сторони: посередники, дилери. А це – нові клієнти.

Найпростіше аналізувати цільову аудиторію через опитування. При цьому важливо вивчити якнайбільше інформації про кожного клієнта (його потреби, страхи, цінності, побажання). Згодом ці дані допоможуть створити переконливі повідомлення для дії.

SWOT-аналіз.

Щоб виявити переваги бізнесу, маркетологи зазвичай мають SWOT-аналіз. Він дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на розвиток проекту. Метод складається з 4 категорій, де:

S – strengths. Тут вказується, чим проект кращий за конкурентів;

W – weaknesses. Перераховується, з чим ще треба попрацювати;

O – opportunities. Можливості компанії. Це те, що вона пропонує споживачам. Наприклад, цілодобове замовлення товарів, можливість дізнаватися про них із мережі тощо;

T – threats. Поточні небезпеки.

Оскільки перші два фактори належать до внутрішніх параметрів, їх легко оцінити. З останніми двома складніше, оскільки це обставини, які компанія не в змозі контролювати: фінансування, демографічні показники, відносини з постачальниками, партнерами тощо.

Щоб виявити приховані можливості, запитують:

1) Які тенденції спостерігаються у ніші?

2) Які зміни у соціумі, політиці підуть на користь компанії?

Щоб встановити загрози, аналізують:

1) перешкоди – з якими з них доводиться стикатися регулярно;

2) стандарти якості – чи прийняті вони для виробленого підприємством товару, як часто змінюються;

3) проблеми бізнесу – чи є вони та як можуть загрожувати подальшому розвитку.

Щоб дані вийшли максимально вірними, слід об'єктивно дивитися на ситуацію, оцінювати сильні й слабкі сторони очима споживача, а не власника компанії.

Оцінка точок зростання та перегляд продуктового портфеля.

Етап оцінки поточного стану та перспективності бізнесу. За наслідками перевірки компанія може виводити з асортименту нерентабельні продукти, формувати нові цілі.

Постановка цілей та завдань.

Маркетингова стратегія – те, що неможливо без визначення цілей. Їх може бути багато, і для кожної маркетинголог прораховує перспективи. Якщо виділяються потрібні, будується «дерево цілей», у якому вказуються завдання та підзавдання.

Завдяки цим даним фахівець обирає напрямок стратегії маркетингу та складає план.

Позиціонування бренду та ключові меседжі.

Приділіть час створенню чіткого образу компанії. Ваші цінності, робота у зв'язку з наданою послугою або товаром – це і є те, чим ви запам'ятаєтеся потенційному клієнту. Формуйте чітку смислову позицію, яка приваблює, не залишає байдужим.

Практичне заняття 12

Стратегія сегментації цільового ринку

Мета: набути практичних навичок щодо визначення та аналізу цільового ринку.

Завдання 1

Визначити та описати родову потребу на задоволення якої спрямована діяльність підприємства; цільові ринки готельно-ресторанних підприємств. Запропонувати процедуру проведення макросегментації, макросегментації для родової потреби. Перелічити товарні ринки. Запропонувати систему критеріїв для оцінки привабливості товарних ринків та оцінити привабливість визначених товарних ринків для підприємства. Описати отримані сегменти.

Методичні рекомендації

1. Визначити та описати родову потребу на задоволення якої спрямована діяльність підприємства.
2. Запропонуйте процедуру проведення макросегментації.
3. Запропонуйте гіпотезу макросегментації для визначеної та описаної в завданні 1 родової потреби.
4. Перелічите отримані в результаті виконання попереднього завдання товарні ринки.

5. Запропонуйте систему критеріїв за якими можна оцінити привабливість товарних ринків.

6. За запропонованою системою критеріїв оцініть привабливість визначених товарних ринків для підприємства. Ранжуйте їх за зменшенням привабливості.

7. На охопленні яких товарних ринків слід зосередити свою увагу підприємству? Обґрунтуйте відповідь.

8. Який з підходів до охоплення ринку найефективніший для роботи даного підприємства? Чому?

9. Які методи мікросегментації можна застосувати для цього ринку?

10. Опишіть отримані сегменти.

11. Які критерії практичної значущості сегментації дотримані? Доведіть.

Таблиця 16 – Опис сегментів

Назва сегменту	Критерії сегментації, зміни сегментації та їх визначення	Типова споживча поведінка	Обсяг сегменту	Потенціал та темпи зростання сегменту	Інтенсивність конкуренції	Вимоги до ресурсів на вхід та роботу у сегменті

Практичне заняття 13

Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання

Мета: набути практичних навичок щодо проведення стратегічного аналізу можливостей позиціонування.

Завдання 1

Розробити стратегію позиціонування та пояснити зв'язок стратегії позиціонування зі стратегіями охоплення ринку.

Методичні рекомендації

1. Запропонувати власне визначення стратегії позиціонування.

2. Намалювати та пояснити зв'язок стратегії позиціонування зі стратегіями охоплення ринку, конкурентної поведінки, конкурентної стратегії та стратегії росту.

3. Відповідно до попередніх завдань обрати об'єкт та простір позиціонування. Обґрунтувати свій вибір.

4. Визначити відповідно яких конкурентів, їх товарів та марок буде проводитися позиціонування? Охарактеризувати їх позиції:

Конкурент/товар/марка.

Позиція.

Сила позиції.

5. Спираючись на результати аналізу мотиваційного поля цільових споживачів та аналіз позиціонування конкурентів визначити параметри за якими буде проводитися пошук основи позиціонування.

6. За відібраними параметрами побудувати багатовекторні карти позиціонування:

Об'єктивного позиціонування.

Суб'єктивного сприйняття.

Зон споживчого сприйняття.

Звідну карту позиціонування.

7. Проаналізувати отримані карти, запропонувати висновки та рекомендації щодо позиціонування та корекції маркетингової активності.

Завдання 2

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.

Методичні рекомендації

Принадність стратегічної зони господарювання (СЗГ) визначають за формулою 25:

$$\text{Принадність СЗГ} = \alpha G + \beta P + \gamma Qi - \delta Qi, \quad (25)$$

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 (табл. 17);

P – зміни в рентабельності СЗГ;

$+Qi$, $-Qi$ – відповідно оцінки можливостей і небезпек для підприємства в стратегічній зоні господарювання.

Таблиця 17 – 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											
Загальна оцінка											

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 17.
2. Одержати значення оцінки змін рентабельності СЗГ (P), виходячи з таблиці 18.

Таблиця 18 – 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											
Загальна оцінка											

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 19.

Таблиця 19 – 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 24 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.

Практичне заняття 14

Стратегічні зони господарювання та стратегія позиціонування

Мета: набути практичних навичок щодо розробки гіпотези стратегії позиціонування.

Завдання 1

Провести аналіз можливостей позиціонування та розробити гіпотезу стратегії позиціонування.

Методичні рекомендації

1. Запропонуйте уточнення до системи цілей з позиціонування за результатами проведеного аналізу можливостей позиціонування. Відповідь оформіть за допомогою графа «дерево».

2. У відповіді на попереднє завдання запропоновані зміни позначте виділенням/штрихуванням.

3. На основі проведеного аналізу основи позиціонування визначте до яких видів позиціонування доречно вдатися. Обґрунтуйте відповідь.

4. Сформулюйте рекомендовану позицію.

5. Чи є запропонована позиція унікальною, важливою для покупці, зрозумілою, актуальною на тривалий час? Доведіть.

Унікальною:

Важливою для покупця:

Зрозумілою:

Актуальною протягом тривалого часу:

6. Чи є запропонована позиція узгодженою з запропонованими раніше стратегіями? Доведіть.

7. Запропонуйте систему нормативів до комплексу маркетингу, які забезпечать створення цільової споживчої цінності і реалізацію рекомендованої позиції.

Практичне заняття 15

Визначення ступеня оптимальності діючої стратегії підприємства

Мета: набути практичних навичок щодо визначення ступеня оптимальності діючої стратегії підприємства.

Завдання 1

Визначити ступінь відповідності поточного СПП потенціалу, необхідному для реалізації майбутньої оптимальної стратегії. Визначити ступінь оптимальності діючої стратегії підприємства. Зробити висновки за результатами проведеного аналізу. Послідовність та рекомендації до виконання завдань підрозділу.

Методичні рекомендації

1. Визначити ефективність поточного потенціалу підприємства (показник ω), для чого заповніть таблицю 20 вербальними характеристиками по кожному елементу СПП в такий спосіб, як наведено в таблиці 20.

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 ϕ) за допомогою таблиці 20.

Таблиця 20 – 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			
$\omega = \Sigma(C_F/C_O)/n$			

Таблиця 21 – Визначення оптимальності існуючої стратегії

Чинники успіху в майбутньому ($j=1...m$)	Діюча стратегія (S_F)	Стратегія майбутнього			S_F/S_O
		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					
$\varphi = \Sigma(S_F/S_O)/m$					

Таким чином, у таблиці 21, крім діючої стратегії, даються вербальні характеристики трьох стратегій майбутнього. Оптимальною з цих стратегій визнається та, що найбільше наближена до діючої і потребує найменших стратегічних вкладень.

Оцінка рівня оптимальності в таблиці 21, що дорівнює 0,8, означає, що діюча стратегія відповідає оптимальній 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.

Практичне заняття 16 **Оцінка майбутнього конкурентного статусу**

Мета: набути практичних навичок щодо оцінки майбутнього конкурентного статусу підприємства.

Завдання 1

Розрахувати значення майбутнього конкурентного статусу підприємства. Побудувати матрицю GE-Мс і визначити напрямок подальшої діяльності підприємства.

Методичні рекомендації

1. Оцінку майбутнього конкурентного статусу підприємства розрахувати за формулою 25:

$$КСП = \omega \cdot \varphi \cdot RF/RO \cdot K_{II}, \quad (25)$$

де ω – ступінь оптимальності поточного потенціалу підприємства;

φ – ступінь оптимальності існуючої стратегії;

RF/RO – відношення фактичної рентабельності до оптимальної; $RF/RO = 0,5$;

K_{II} – поправочний коефіцієнт, рівний $1,0 \cdot X$, 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 КСП визначити, яким квадрантом матриці Мс-GE (рис. 1) описується стратегія підприємства.

Позиція в конкуренції	Сильна	Отримати максимальну вигоду або піти	Реінвестувати прибуток / отримати максимальну вигоду	Інвестувати / утримати позиції
	Середня	Повільно піти	←→ Отримати максимальну вигоду або піти	↑ Інвестувати і реінвестувати прибуток
	Слабка	Йти швидко, повільно або залишитися	↕ Залишитися / Повільно піти	→ Інвестувати, реінвестувати, піти
		Низька	Середня	Висока
		Принадність до стратегічної зони		



-  – подальший розвиток підприємства;
 – утримання раніше завойованих позицій.

Рисунок 1 – Тривимірна матриця GE-Mc

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

2 САМОСТІЙНА РОБОТА

Перелік питань до проведення самостійної роботи:

1. Суть стратегічного управління.
2. Опишіть основні елементи стратегічного менеджменту.
3. Опишіть структуру стратегічного управління.
4. Опишіть ретроспективу терміна «стратегія».
5. Яке з приведених вище визначень поняття «стратегія» є більш вдалим.

Обґрунтуйте відповідь.

6. Чим є стратегія для сучасного керівника?
7. Проведіть аналіз висловлювання Г. Мінцберга: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, примушуючи нас ставити фундаментальні питання про організації і їхній розвиток узагалі».
8. Охарактеризуйте ключові гіпотези стратегічного менеджменту.
9. Опишіть рівні стратегічних рішень менеджменту на сучасному підприємстві.
10. У чому полягає суть корпоративної стратегії підприємства?
11. Опишіть зміст і спрямованість ділової стратегії підприємства.
12. Які основні завдання покладені на функціональні стратегії сучасного підприємства?
13. Що слід розуміти під операційною стратегією підприємства?
14. Які стратегії відносять до загальних стратегій підприємства?
15. Охарактеризуйте види інтеграції: сутність, характеристика, приклади.
16. Сутність стратегії диверсифікації: можливості та обмеження.
17. Охарактеризуйте стратегії інтеграції та глобалізації діяльності. Чи можливий розвиток зазначених стратегій одночасно та паралельно?
18. Опишіть стратегії підтримки та реструктуризації. Чи завжди стратегія реструктуризації виправдовує очікування керівництва підприємства?
19. У чому полягає істотна відмінність стратегії скорочення діяльності від стратегії «збирання врожаю»?
20. Охарактеризуйте призначення загальних конкурентних стратегій сучасного підприємства.
21. У вигляді яких стратегій можуть бути показані загальні конкурентні стратегії підприємства?
22. Опишіть стратегію лідерства за витратами. Наведіть приклади підприємств, фірм, компаній, що реалізували стратегію лідерства за витратами на практиці.
23. Поясніть сутність матриці загальних конкурентних стратегій Майкла Портера.
24. У чому схожість і різниця сфокусованих стратегій на низьких витратах і диференціації продукції? Наведіть приклад фірми або компанії, з діяльністю якої Ви добре знайомі, і покажіть схожість і різницю зазначених стратегій?
25. З якими функціями пов'язана діяльність підприємства, фірми,

компанії? Наведіть стислу характеристику виділених функцій.

26. Перелічіть функціональні стратегії сучасного підприємства.

27. Наведіть стислу характеристику функціональних стратегій сучасного підприємства.

28. Опишіть сутність маркетингової стратегії підприємства. Наведіть приклад організації, з діяльністю якої Ви добре знайомі, та покажіть, яким чином у ній здійснюється розроблення маркетингової стратегії.

29. Наведіть аргументовану відповідь на запитання: «Що є первинним: кредо керівника чи його стратегічне бачення?».

30. Опишіть три основні завдання створення стратегії.

31. Сформулюйте «стратегічне бачення» для вищого навчального закладу, в якому ви навчаєтеся.

32. Що варто розуміти під місією підприємства? Чи є сенс в об'єднанні понять «місія» і «генеральна мета»?

33. Якою є значущість правильно сформульованої місії для успішної діяльності підприємства?

34. Чи можна керувати метою підприємства?

35. Що треба розуміти під метою підприємства?

36. Наведіть коротку класифікацію цілей підприємства.

37. У чому проявляється загальність та відмінність фінансових і стратегічних цілей?

38. Які цілі варто обов'язково встановлювати підприємству для свого розвитку?

39. Опишіть сутність і зміст стратегічного планування.

40. Охарактеризуйте принципи стратегічного планування.

41. Відмінності довгострокового і стратегічного планування.

42. Опишіть етапи процесу стратегічного планування.

43. З яких розділів складається стратегічний план?

44. Розкрийте сутність стратегічного фінансового плану підприємства.

45. Опишіть особливості зовнішнього середовища підприємства.

46. Які фактори впливають на нестабільність зовнішнього середовища.

47. Охарактеризуйте моделі, що використовуються для вивчення зовнішнього середовища.

48. Проміжне середовище підприємства: зміст та особливості.

49. У чому проявляється особливість оцінки проміжного середовища підприємства.

50. Якій моделі оцінки галузі слід віддати перевагу? Аргументуйте свою відповідь.

51. Опишіть сегментовані зрізи організації в загальній системі стратегічного управління.

52. Що необхідно розуміти під стратегічним потенціалом підприємства?

53. Охарактеризуйте підходи до визначення потенціалу організації.

54. Що необхідно розуміти під структуризацією потенціалу підприємства?

55. Наведіть коротку характеристику існуючих підходів до формування

стратегічного потенціалу сучасного підприємства.

56. Опишіть рівні конкурентоспроможності потенціалу сучасного підприємства.

57. Наведіть характеристику етапів процесу оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

58. Охарактеризуйте методи оцінювання стратегічного потенціалу сучасного підприємства.

59. Що необхідно розуміти під «конкурентною перевагою» підприємства? Які існують чинники утримання конкурентної переваги?

60. Розтлумачте поняття «конкурентний статус організації». З якою метою необхідно визначати конкурентний статус підприємства?

61. Розкрийте сутність управління на основі контролю за виконанням завдань.

62. Охарактеризуйте управління на основі екстраполяції.

63. Опишіть зміст і сутність управління на основі передбачення змін.

64. Які умови застосування управління на основі гнучких негайних рішень.

65. Опишіть зміст загального процесу стратегічного управління сучасним підприємством.

66. Що розуміється під «стратегічним набором» сучасного підприємства?

67. Поясніть твердження: «Стратегічний набір – це адаптер підприємства до ринкових змін».

68. Опишіть спрощену модель «стратегічного набору» як адаптера до ринку.

69. Сформулюйте сім вимог до «стратегічного набору».

70. Опишіть алгоритм коригування «стратегічного набору» сучасного підприємства.

71. Охарактеризуйте склад «стратегічного набору» підприємства.

72. У чому проявляється необхідність здійснення сегментації ринку?

73. Розтлумачте поняття «стратегічна позиція» та «стратегічні зони господарювання».

74. Укажіть на ключові фактори успіху стратегічних зон господарювання та надайте їм коротку характеристику.

75. У чому проявляється стратегічна гнучкість та синергізм в діяльності сучасних підприємств?

76. Яку роль відіграє інформація в діяльності сучасного підприємства?

77. Які джерела використовуються для отримання необхідної інформації?

78. Охарактеризуйте методи отримання стратегічної інформації.

79. Кількісні і якісні методи дослідження: сутність, зміст, призначення.

80. Призначення і зміст SWOT-аналізу.

81. Опишіть основні етапи проведення SWOT-аналізу.

82. Методика і сутність проведення SNW-аналізу.

83. Призначення і суть PEST-аналізу.

84. Розкрийте поняття стратегічного балансу підприємства.

85. Наведіть коротку характеристику методів складання стратегічного

балансу.

86. Що таке стратегічний маркетинг?
87. Яку роль відіграє стратегічний маркетинг у процесі управління фірмою?
88. Яке місце посідає стратегічний маркетинг у процесі маркетингового менеджменту фірми?
89. Що таке місія фірми і яке значення вона має у процесі стратегічного маркетингу?
90. Які існують основні категорії стратегічного маркетингу?
91. У чому полягає сутність стратегії підприємства?
92. Які відомі елементи маркетингової стратегії?
93. За якими основними ознаками класифікуються маркетингові стратегії?
94. Що означає термін «SWOT»?
95. Як відбувається процес SWOT-аналізу?
96. Які основні завдання має SWOT-аналіз?
97. Які існують правила проведення SWOT-аналізу?
98. У якій послідовності проводиться аналіз сильних і слабких сторін фірми?
99. За якими напрямками і показниками відбувається аналіз сильних і слабких сторін фірми?
100. Чи потрібно всі слабкі сторони перетворювати на сильні?
101. Які існують стратегічні орієнтири щодо сильних і слабких сторін підприємства?
102. За якими показниками будується матриця можливостей і загроз?
103. Які загрози мають найбільший вплив на фірму ?
104. Як будується матриця SWOT?
105. Які стратегії впливають з матриці SWOT?
106. Які етапи містить процес сегментування ринку?
107. Які існують основні критерії сегментування?
108. Як відбувається вибір факторів сегментування?
109. Які Ви знаєте методи сегментування ринку?
110. Які критерії використовуються для оцінювання привабливості сегмента?
111. Якими характеристиками можна описати ідеальний сегмент?
112. Які можливі варіанти стратегії маркетингу в залежності від рівня сегментування ринку?
113. Якими принципами потрібно керуватися при виборі найпривабливішого сегмента?
114. Які існують стратегії позиціонування і репозиціонування товарів фірми?
115. Які існують товарні стратегії фірми?
116. У чому сутність стратегії інновації?
117. За якими напрямками здійснюється стратегія диференціації?
118. Які напрями має стратегія диверсифікації?
119. У чому полягає сутність стратегії варіації товару?

120. Як приймаються рішення щодо елімінації продукту?
121. Як здійснюється вибір марочної стратегії?
122. Які можливості може використовувати фірма, обираючи марочну стратегію?
123. У яких випадках застосовується стратегія розширення товарної лінії?
124. Для чого використовується стратегія розширення меж використання марки?
125. У яких випадках є доцільним застосування стратегії багатомарочного підходу та створення нової марки?
126. У чому полягає сутність брэнда?
127. Для чого компанії витрачають кошти для створення брэнда?
128. Які переваги надає брэнд компаніям?
129. У чому причини успішності брэнда?
130. Які переваги має брэнд для споживача?
131. Якими етапами може бути представлений процес формування брэнда?
132. У чому полягає завдання стратегічного маркетингу щодо управління портфелем бізнесу фірми?
133. Які основні завдання розв'язує маркетингове управління портфелем бізнесу фірми?
134. Що складає методологічний інструментарій маркетингового управління портфелем бізнесу фірми?
135. У чому сутність стратегічної моделі М. Портера?
136. Які виділяють маркетингові стратегії згідно з матрицею Бостонської консультативної групи?
137. Які існують показники для оцінки факторів привабливості ринку і конкурентоспроможності СГП?
138. Які стратегічні зони виділяються в матриці «Мак-Кінсі»?
139. Які вибираються маркетингові стратегії за матрицею «Мак-Кінсі»?
140. У чому переваги і недоліки матриці «Мак-Кінсі»?
141. Які Вам відомі маркетингові стратегії зростання підприємства?
142. Для яких фірм доцільним є використання стратегії інтенсивного росту?
143. Які існують різновиди стратегій інтенсивного росту?
144. Які заходи передбачає стратегія глибокого проникнення на ринок?
145. За яких умов актуальні стратегії інтенсивного росту?
146. Які існують стратегії інтеграційного розвитку?
147. Як класифікуються стратегії диверсифікації?
148. Поясніть сутність стратегії горизонтальної інтеграції.
149. Які Ви знаєте різновиди класифікацій маркетингових конкурентних стратегій?
150. Які фірми належать до категорії ринкових лідерів?
151. Які Ви знаєте різновиди маркетингових стратегій ринкового лідера?
152. У чому сутність стратегії збільшення місткості ринку? Наведіть приклади її практичного застосування в діяльності відомих Вам фірм.

153. У чому сутність стратегії підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку? Наведіть приклади практичного застосування цієї стратегії.

154. Які Ви знаєте різновиди стратегії захисту ринкового лідера? У чому їх сутність? Наведіть приклади їх практичного застосування.

155. Які фірми належать до категорії челенджерів?

156. Які Ви знаєте різновиди маркетингових стратегій челенджерів?

157. Охарактеризуйте відомі Вам різновиди маркетингових стратегій наступу, які використовують челенджери. Наведіть приклади їх практичного застосування з діяльності відомих Вам фірм.

158. Які фірми належать до категорії послідовників?

159. Які існують стратегічні альтернативи в маркетинговій діяльності фірм-послідовників?

160. У чому сутність стратегій копії, імітації та адаптації? Наведіть приклади їх практичного застосування з діяльності відомих Вам фірм.

161. Які фірми належать до категорії нішерів?

162. Чому стратегія ринкової ніші відіграє особливо важливу роль у стратегічному маркетингу?

163. Які можливі стратегічні альтернативи в маркетинговій діяльності фірм-нішерів?

164. Наведіть приклади відомої Вам фірми-нішера та охарактеризуйте сутність її маркетингової стратегії.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронков Д. К. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія / Д. К. Воронков, Ю. С. Погорелов. – Харків : АДВА™, 2009. – 436 с.
2. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / В. Г. Герасимчук. – Київ : Вища школа, 1995. – 319 с.
3. Кононенко І. В. Управління розвитком підприємства : навчальний посібник / І. В. Кононенко. – Харків : НТУ «ХПІ», 2001. – 134 с.
4. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку : навчальний посібник / Л. Г. Мельник. – Суми : Університетська книга, 2005. – 654 с.
5. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навчальний посібник / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 640 с.
6. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Харків : ІНЖЕК, 2003. – 328 с.
7. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.
8. Стратегічний менеджмент : підручник / І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Поколюдна, Н. Б. Петрова ; Харків. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ. – 2009. – 289 с.
9. 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.
10. Тищенко А. Н. Стратегія управління розвитком підприємства / А. Н. Тищенко, О. С. Головка. – Харків : ЕДЭНА, 2003. – 198 с.
11. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія / О. М. Тридід. – Харків : ХДЕУ, 2002.– 364 с.
12. Управління сучасним готельним комплексом : навчальний посібник / за ред. С. І. Дорогунцова. – Київ : Лира-К, 2015. – 520 с.

Виробничо-практичне видання

Методичні рекомендації
до проведення практичних занять та організації самостійної 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. 391М

Підп. до друку 12.10.2022. Формат 60 × 84/16.
Електронне видання. Ум. друк. арк. 2,6.

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.