

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
Прикарпатський національний університет  
імені Василя Стефаника  
Факультет туризму

**Мендела І.Я.**

**Навчально-методичний посібник  
з дисципліни  
«Стратегічне управління готельними,  
ресторанними і курортними підприємствами»**

Івано-Франківськ-2023

**УДК 338.488.2:640.412/.43:711.455:339.138]005(072)  
М 50**

**Рецензенти:**

**Великочий В.С.**, д.і.н., проф., декан факультету туризму Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника;

**Мельник Н.В.**, кандидат географічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи факультету туризму

**Рекомендовано до друку Вченою Радою  
Факультету туризму Прикарпатського національного  
університету імені Василя Стефаника**

**М 50** Мендела І.Я. Стратегічне управління готельними, ресторанными і курортними підприємствами: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Територія друку, 2023. 62 с.

**УДК 338.488.2:640.412/.43:711.455:339.138]005(072)  
М 50**

© Мендела І.Я., 2023  
© «Територія друку», 2023

## ЗМІСТ

Вступ	4
Структура курсу	5
Тема 1. Стратегічне управління в діяльності курортного підприємства	7
Тема 2. Діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища	12
Тема 3. Стратегічний аналіз	17
Тема 4. Конкурентоспроможність курортного підприємства	24
Тема 5. Стратегії організації. Конкуренційні стратегії	30
Тема 6. Маркетингові та інноваційні аспекти забезпечення конкурентоспроможності курортного підприємства	35
Тема 7. Сутність курортного бенчмаркінгу	42
Тема 8. Стратегічне лідерство та стратегічний контроль	47
Основні закони стратегічного управління	53
Комплексне індивідуальне завдання для студентів, які навчаються за індивідуальним графіком	57
Література	60

## ВСТУП

Стратегічне управління готельними, ресторанными і курортними підприємствами – це дисципліна, яка досліджує теорію та практику управління бізнесом в готельній, ресторанній та курортній індустрії. Вона охоплює стратегічне планування та розробку бізнес-стратегій, маркетинг, управління ресурсами, фінанси, операційний менеджмент та інші ключові аспекти, що стосуються управління готельними, ресторанными та курортними підприємствами. Головна мета дисципліни полягає в тому, щоб допомогти студентам зрозуміти важливість стратегічного управління в цих галузях та надати їм необхідні інструменти та знання для успішного управління в цих сферах.

Основні завдання дисципліни – оволодіння сучасними теоретичними основами стратегічного управління та практичними навичками прийняття стратегічних рішень у процесі управління діяльністю та розвитком готельними, ресторанными і курортними підприємствами.

Цілі дисципліни: засвоїти сучасний інструментарій розроблення і впровадження стратегій діяльності на усіх рівнях управління готельними, ресторанными і курортними підприємствами.

Навчально-методичний посібник містить структуру навчальної дисципліни, теоретичні матеріали, комплексне індивідуальне завдання для студентів, які навчаються за індивідуальним графіком, а також список літератури.

## Структура курсу

№	Тема	Результати навчання
1.	Стратегічне управління діяльності курортного підприємства в	Знати концептуальні підходи до управління курортним підприємством. Знати переваги стратегічного підходу до управління. Знати складові системи стратегічного управління.
2.	Діагностика внутрішнього зовнішнього середовища і	Проводити діагностику зовнішнього середовища непрямого впливу курортного підприємства. Проводити діагностику зовнішнього середовища безпосереднього впливу курортного підприємства. Проводити діагностику внутрішнього середовища підприємства. Здійснювати PEST та PESTEL-аналіз. Проводити ICEDRIPS-аналіз.
3.	Стратегічний аналіз	Знати теоретичні основи стратегічного аналізу. Проводити SWOT-аналіз. Знати основи стратегічного балансу потенціалу підприємства.
4.	Конкурентоспроможність курортного підприємства	Знати сутність конкурентоспроможності підприємства. Визначати конкурентоспроможність курортного підприємства.

		Оцінювати конкурентну позицію методом конкурентних переваг.
5.	Стратегії організації. Конкурентні стратегії	Знати класифікацію стратегій. Знати способи розроблення стратегій. Знати види конкурентних стратегій
6.	Маркетингові та інноваційні аспекти забезпечення конкурентоспроможності курортного підприємства	Знати маркетингові стратегії інноваційних курортних послуг. Здійснювати дослідження ринку інноваційних курортних послуг. Знати інноваційні стратегії.
7.	Сутність курортного бенчмаркінгу	Знати сутність та види бенчмаркінгу. Розробляти бенчмаркінгової стратегії. Вміти впроваджувати бенчмаркінг в діяльність курортного підприємства.
8.	Стратегічне лідерство та стратегічний контроль	Знати про стратегічне планування. Знати про стратегічне лідерство. Знати про стратегічний контроль.

## **§ 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ КУРОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

### *Питання для розгляду та контролю:*

1. Концептуальні підходи до управління організацією
2. Переваги стратегічного підходу до управління
3. Складові системи стратегічного управління

### **1. Концептуальні підходи до управління організацією**

Стратегічне управління ґрунтується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – організація». Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління.

Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації.

Світова практика бізнесу показує, що більшість організацій, які досягли значних результатів у бізнесі, завдячують саме впровадженню системи стратегічного управління. Згідно з концепцією стратегічного управління, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища – необхідний елемент визначення місії та цілей організації, стратегії виступають як інструменти досягнення цілей, а для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб організація функціонувала відповідно до вибраної концепції управління.

Стратегічне управління – це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією.

Завдання стратегічного управління :

1. Визначити сферу діяльності та сформулювати стратегічні установки;
2. Установити стратегічні цілі і завдання для їхнього досягнення;
3. Сформулювати стратегію для досягнення поставлених цілей і результатів діяльності;
4. Реалізувати стратегічний план;
5. Оцінювати результати і змінювати стратегічний план і/або методи його реалізації в разі необхідності.

Виходячи із сутності та завдань стратегічного управління, необхідно розкрити основні його принципи.

Принцип перспективності полягає в тому, що стратегічне управління зорієнтоване на довгострокову перспективу. Наслідки прийнятих стратегічних рішень відіграють визначальну роль у розвитку організації протягом тривалого періоду.

Принцип пріоритетності пояснюється тим, що керівництво компанії повинне послідовно дотримуватися обраної стратегії, підкорюючи свої тактичні дії стратегічним пріоритетам.

Принцип реалізації полягає в тому, щоб намагання досягти високих результатів при затвердженні планових показників спиралося на реальні можливості зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Принцип ітеративності (поетапності) пояснюється тим, що стратегія впроваджується за етапами: вирішення довгострокових завдань здійснюється через реалізацію середньострокових і короткострокових ініціатив.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість установлювати цілі розвитку, порівнювати з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити у відповідність шляхом розроблення та реалізації системи стратегій.



## **2. Переваги стратегічного підходу до управління**

Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою.

Стратегічно орієнтована організація – це організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

До переваг стратегічно орієнтованих організацій відносять:

1) зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;

2) можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів, сформувати відповідні інформаційні банки;

3) можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;

4) полегшити роботу із забезпечення Довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;

5) можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;

6) можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін;

7) забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

8) створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що можуть адаптуватися до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

Реалізація усіх цих переваг дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції і формування системи стратегічного управління.

Перевагами стратегічного мислення та усвідомленого стратегічного управління (протилежність вільної імпровізації, інтуїції або бездіяльності) є:

1) забезпечення спрямованості всієї організації на ключовий аспект стратегії: «що ми намагаємося робити та чого прагнемо?»;

2) необхідність менеджерів чіткіше реагувати на зміни, нові можливості та загрозливі тенденції;

3) можливість для менеджерів оцінювати альтернативні варіанти капітальних вкладень і розширення персоналу, тобто розумно перенести ресурси в стратегічно обґрунтовані та високоефективні проекти;

4) можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів управління, пов'язаних зі стратегією;

5) створення середовища, що сприяє активному керівництву та протидіє тенденціям, які можуть привести лише до пасивного реагування на зміну ситуації.

### **3. Складові системи стратегічного управління**

Місія організації деталізує статус фірми та забезпечує напрям й орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях.

Місія організації деталізує статус фірми та забезпечує напрям й орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії повинно охоплювати:

- цілі та завдання фірми з точки зору її основних послуг та виробів, ринків та технологій (якою підприємницькою діяльністю займається фірма);

- робочі принципи фірми у відношенні до зовнішнього середовища фірми, цінності організації;

- культура організації, робочий клімат усередині фірми, якого типу людей приваблює цей клімат, правила та взірці

поведінки.

У процесі стратегічного управління кожен керівник має поставити перед собою певну ціль. Це фактично зобов'язання керівника щодо досягнення певних результатів за відповідний термін. Цілі можуть бути довгостроковими та короткостроковими.

Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей. Стратегію вирізняють довгостроковість та впровадження інновацій.

Практика процвітаючих підприємств доводить, що розроблення стратегій, як правило, завершується формуванням обґрунтованих стратегічних планів.

Планування – необхідна передумова успішної реалізації будь-якого ділового починання організації. Планування є інструментом, який допомагає в процесі прийняття управлінських рішень. Його мета полягає в забезпеченні нововведень та змін у достатньому обсязі, щоб адекватно реагувати на динамічне зовнішнє середовище.

## § 2. ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

### *Питання для розгляду та контролю:*

1. Діагностика зовнішнього середовища непрямого впливу
2. Діагностика зовнішнього середовища безпосереднього впливу
3. Оцінювання впливу споживачів, партнерів та постачальників організації

### **1. Діагностика зовнішнього середовища непрямого впливу**

Термін «зовнішнє середовище» непрямого впливу включає економічні умови, законодавство та урядові акти, міжнародні фактори, техніку та технологію систему цінностей та рівень культури в суспільстві, громадську думку, профспілки, демографічні, екологічні та інші фактори.

З кожним роком керівництво вимушене враховувати все більшу кількість факторів зовнішнього середовища, які набувають глобального характеру. Всі організації залежать від зовнішнього середовища непрямої дії, яке, як правило, перебуває поза впливом менеджера (керівника).

Діагностика середовища непрямого впливу на організацію здійснюється шляхом оцінювання та аналізу економічних, технологічних, соціальних, політичних, ринкових, міжнародних факторів.

У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього середовища називається PEST-аналізом.

PEST-аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).

Розглянемо детальніше стратегічну оцінку зовнішнього середовища шляхом оцінювання названих факторів.

Політичні. Внутрішній ринок перебуває під впливом політичних подій та рішень. Відповідно до цього, політичні фактори можуть відбиватимуться на операціях у галузі міжнародного бізнесу. Соціальне напруження може порушувати процес виробництва та обмежувати збут, якщо політичні рішення спрямовані проти якоїсь компанії або продукту.

Правові. Займаючись господарською діяльністю, фірма дотримується системі законодавчих актів. Кожна компанія має відповідний правовий статус (приватне підприємство, акціонерне товариство, холдинг, корпорація, концерн, консорціум тощо).

Економічні. Керівництво компанії повинно враховувати тенденції змін в економіці при прийнятті рішень щодо перспектив діяльності. До економічних факторів, які можуть впливати на фінансово- господарську діяльність підприємства, можна віднести такі: рівень заробітної плати, транспортні тарифи, обмінний курс, рівень інфляції, ставки банківського відсотка, ВВП, податкова система, рівень економічного розвитку країни тощо.

Соціокультурні. Виходячи з того, що організація здійснює свою діяльність у певному культурному середовищі, на неї впливає ряд соціокультурних факторів: рівень освіченості та професійної підготовки населення, життєві цінності, традиції.

Технологічні. До технологічних факторів слід віднести державні та недержавні витрати на науку та техніку, патентно-ліцензійний захист технологій, нові тенденції в трансферті технологій, темпи розробки нової продукції, інноваційні процеси.

## **2. Діагностика зовнішнього середовища безпосереднього впливу.**

До факторів зовнішнього середовища організації безпосереднього впливу відносять фактори, які впливають на існування самої організації, на конкретні результати її діяльності.

До таких факторів включають:

- галузь та конкурентне середовище;
- споживачі (покупці);

- постачальники;
- партнери організації;
- контактні аудиторії;
- посередники.

### **3. Оцінювання впливу споживачів, партнерів та постачальників організації**

Діяльність будь-якої організації спрямована передусім на задоволення потреб споживачів. Для існування та розвитку організації необхідно відшкодовувати витрати на виробництво та отримувати прибуток, а це можливе лише тоді, коли споживач задовольняє свої потреби, користуючись продукцією фірми. Першочерговим завданням при здійсненні аналізу впливу споживачів є визначення попиту на продукцію фірми. Формується попит під впливом багатьох факторів, тому спочатку визначають найважливіші. Аналіз потреб передбачає визначення сегментів ринку та вибір найбільш привабливих сегментів для даної фірми, вивчення поведінки споживача та мотивацію його рішень, пошук причин незадоволеності потреб споживачів.

Сегментація. Сегментація визначається як поділ ринку на визначені групи споживачів, кожна з яких можна вибрати в якості цільового ринку, що потребує специфічних товарів, маркетингових програм. Споживачі відрізняються один від одного з багатьох параметрів: вік, доходи, географічне положення, смаки, яким споживачі віддають перевагу, звички тощо.

Одними з найважливіших вимог до ефективної сегментації є:

- вимірюваність сегмента (сегментів), що пов'язана з можливістю отримати інформацію про його ключові параметри;
- доступність сегмента (сегментів), що відображає можливість ефективного використання каналів розподілу, які має фірма в своєму розпорядженні;
- істотність сегмента (сегментів) визначається його розмірами, що повинні бути достатніми для окупності витрат на розроблення окремих маркетингових програм.

При сегментації ринків промислових товарів найчастіше використовуються такі критерії: розташування, розмір компанії, інтенсивність споживання, технологія використання.

До основних факторів, які слід враховувати при прийнятті рішень відносно вибору цільових сегментів, відносяться:

- гомогенність (однорідність) продукту та/або ринку, що сприймається;

- ресурсні можливості фірми (оцінка ресурсних обмежувачів диференційованого маркетингу);

- стадія життєвого циклу продукту.

Мотивація споживачів. Ідентифікувавши ринкові сегменти, необхідно перейти до наступного кроку: визначення мотивації прийняття рішень споживачами.

Знання мотивації споживачів дає можливість визначити та оцінити релевантні активи та навички, які необхідні для задоволення мотивації та ефективної стратегії. Наявність унікальних ключових компетенцій організації відповідно до мотивації споживачів, може забезпечити основу для стійкої конкурентної переваги:

Мотивація споживачів	---- ►	Ключові компетенції	----- ►	Стійкі конкурентні переваги
організації				

Незадоволені потреби споживачів. До цієї категорії належать потреби споживачів, які не задоволені пропозицією продуктів, що є на ринку. Збут портативних комп'ютерів тривалий час обмежувався нерозробленістю технологій виробництва плоских дисплеїв, що мають високі якісні характеристики та прийнятні цінові параметри.

Процес стратегічного управління для будь-якої фірми не може бути успішним без аналізу внутрішніх та зовнішніх партнерів організації (стейкхолдерів), до складу яких можна віднести: фізичні та юридичні особи, організації та групи організацій, що мають зацікавленість у розвитку фірми та здатні впливати на Цей розвиток. Партнерами відповідно можуть бути постачальники, акціонери (власники), менеджери, робітники,

дистриб'ютори, засоби масової інформації тощо.

Однак протиріччя мотивації різних груп, наприклад, частина акціонерів зацікавлена у високих дивідендах, у той час як інші орієнтовані на зростання ринкової вартості акцій.



### § 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

#### *Питання для розгляду та контролю:*

1. Теоретико-методичні основи стратегічного аналізу
2. SWOT-аналіз
3. Стратегічний баланс потенціалу підприємства

#### **1. Теоретико-методичні основи стратегічного аналізу**

Стратегічний аналіз, що являє собою новий науковий напрям прикладного характеру, метою якого є адекватне формалізоване системне представлення стратегічних фінансово-економічних та інших бізнес-цілей, які сприяють максимізації ринкової вартості організації, на основі комплексного вивчення сформованого та майбутнього характеру впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на результативність її діяльності.

Зміст стратегічного аналізу полягає в досить детальному та всебічному забезпеченні адаптованої для сприйняття різними зовнішніми та внутрішніми користувачами аналітичною інформацією, що сприяє прийняттю оптимальних стратегічних управлінських рішень.

Об'єктом стратегічного аналізу виступає організація як комплексна управлінська система, яка включає сукупність інтегрованих керуючих і керованих функціональних підсистем напрямів і форм діяльності. Стратегічний аналіз дозволяє створити систему основних індикаторів довгострокового розвитку організації, відповідно до яких розробляється фінансова, економічна, збутова, виробнича, соціальна стратегія. До стратегічних цілей належать прискорення темпів зростання акціонерного капіталу, підвищення рентабельності, оптимізація ризиків, розширення ринків збуту. Багато в чому вибір стратегічних цілей визначає модель розвитку організації в цілому в довгостроковій перспективі.

Поняття стратегічного аналізу використовується як на рівні розроблення великомасштабних прогнозів політичного, фінансового, і інституціонального, економічного рівня, так і в

контексті прогностичного управління в рамках організацій. На наш погляд, можна виділити такі три рівні стратегічного аналізу відносно макро-, мезо- і мікроуправління, що мають одну методологічну основу, однакові принципи, наступність базових методів дослідження:

- стратегічний макроекономічний аналіз для цілей дослідження, оцінювання та прогнозування розвитку об'єктів управління на рівні національної економіки держави в цілому, його бюджету, цільових державних програм і т.д., що потребують якісного оцінювання досягнутих агрегованих фінансово-економічних показників, використовуваних для формування глобальних інвестиційних проектів, включаючи бюджети цільових галузевих і соціальних програм і їхній моніторинг;

- стратегічний мезоекономічний аналіз для цілей дослідження, оцінювання та прогнозування розвитку об'єктів управління на рівні регіонів, галузей, великих корпорацій, що мають складну вертикально та горизонтально інтегровану організаційно - правову структуру;

- стратегічний мікроекономічний аналіз для цілей дослідження, оцінювання та прогнозування розвитку об'єктів управління на рівні організації в цілому, напрямів (видів) її діяльності, структурних підрозділів.

Однією з особливостей стратегічного аналізу є перспективна спрямованість, заснована на результатах ретроспективного аналізу й оцінки досягнутого рівня розвитку бізнесу. Інша особливість стратегічного аналізу полягає у вимірі прогностичного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на майбутню результативність управлінських рішень, прийнятих в основних сферах і напрямках діяльності.

Таблиця 3.1

### Класифікація видів стратегічного аналізу

Класифікаційна ознака	Вид аналізу
-----------------------	-------------

1. Рівень управління	Корпоративний, функціональний, структурний (аналіз діяльності бізнес-одиниць)
2. Стратегічна функція	Система менеджменту в цілому, маркетинговий, виробничий, технологічний, технічний, збутовий, інвестиційний, інноваційний, фінансовий, аудиторський, соціальний, екологічний, ресурсний, дивідендний
3. Суб'єкт	Власники організації, керівництво організації, керівники й менеджери департаментів управління, органи внутрішнього контролю, аудитори
4. Сутність	Комплексний, домінуючий (найважливіші напрями), локальний, тематичний
5. Періодичність	Короткостроковий (до 1 року), середньостроковий (1-3 роки), довгостроковий (більше 3 років), епізодичний (ситуаційний)
6. Метод дослідження об'єкту	Системний, порівняльний, вибірковий, маржинальний, факторний, економіко-математичний
7. Сегмент прогнозування	Ринкова вартість, якість менеджменту в цілому, інвестиційна привабливість, рентабельність, конгломератна реструктуризація (об'єднання, поглинання), збільшення частки ринку, проникнення та закріплення в новому секторі ринку, фінансова безпека, ризики та їх страхування
8. Інформаційна база	Зовнішні джерела (ЗМІ, спеціальні та тематичні аналітичні обзори, опитування, конфіденціальні данні), внутрішня фінансова та нефінансова інформація, фінансова звітність, бізнес-плани

Важливою складовою методичного забезпечення стратегічного економічного аналізу є вибір методів і прийомів,

які відповідають його цілям, завданням і етапам.

Для стратегічного аналізу та управління в соціально-економічних системах дедалі частіше використовують метод системної динаміки (System Dynamics) або імітаційного динамічного моделюванням (System Dynamics Simulation Modeling), основи якого розроблені Дж. Форрестером (США) у 1950-х роках.

Одним із головних умов для прийняття стратегічних управлінських рішень є наявність адекватної інформації як про внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства, так і про основні пріоритети та орієнтири розвитку підприємств галузі.

Стратегічний аналіз – багаторівневе дослідження зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу, їх взаємодії, для визначення стратегічної орієнтації, на основі якої формується стратегія розвитку підприємства, розробляється стратегічний план.

Стратегічний аналіз спрямовано на такі основні цілі: визначення інформації, необхідної для формулювання стратегії та інших стратегічних документів; визначення зовнішнього та внутрішнього впливів; визначення методів, прийнятних для здійснення стратегічного аналізу.

Методика стратегічного аналізу передбачає такі етапи:

- 1) аналіз місії та існуючих цілей підприємства (дерева цілей);
- 2) аналіз зовнішнього середовища;
- 3) аналіз внутрішнього середовища та стратегічного потенціалу;
- 4) стратегічний моніторинг;
- 5) визначення стратегічної орієнтації.

## **2. SWOT – аналіз**

Для здійснення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ часто застосовують формальні процедури SWOT-аналізу.

Головна мета SWOT -аналізу – забезпечити процес стратегічного планування інформацією про сильні та слабкі

сторони цієї стратегії щодо її можливостей та існуючих загроз.

Методологія SWOT-аналізу передбачає виявлення можливостей і (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища, сильних (Strength) та слабких сторін (Weakness) внутрішнього середовища, її встановлення зв'язків між ними на основі побудови матриці, виявлення стратегічних проблем і альтернатив розвитку організації. І проведення такого аналізу дозволяє розглянути всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними та слабкими сторонами, встановлені зв'язки будуть використані для формулювання стратегії організації.

Для побудови матриці SWOT-аналізу необхідно провести такі етапи.

Виявити фактори, що впливають на діяльність організації та визначення рівня їх впливу. На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників Дж. Вільсон запропонував матрицю, за допомогою якої визначається вплив фактора на організацію та ймовірність посилення його впливу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

#### Оцінка впливу факторів на діяльність організації

Вплив фактора на діяльність організації	Ймовірність посилення впливу фактора на діяльність організації		
	Висока В	Середня	Низька
Високий (В)	Поле ВВ	Поле ВС	Поле ВН
Середній (С)	Поле СВ	Поле С	Поле СН
Низький (Н)	Поле НВ	Поле НС	Поле НН

Значення факторів середовища організації, які містяться на полях матриць ВВ, ВС, СВ, вважають високими і їх обов'язково необхідно враховувати при розробці стратегії. Значну увагу необхідно приділити факторам, що знаходяться на полях ВН, СН, НС, НН.

хоча їхній вплив середній, а значення досить високе. Останні чинники можна не брати до уваги.

2. Визначити ймовірність використання можливостей та впливу їх на діяльність організації.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, а й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їхній вплив на діяльність організації.

3. Визначити ймовірність реалізації загроз та впливу їх на діяльність організації.

Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, може проявитися через руйнування організації, приведення організації до критичного стану, важкого стану або легких пошкоджень.

4. Оцінити внутрішнє середовище організації. Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації. Для цього використовують SNW-підхід. Для кожного фактора приводиться експертне оцінювання його вагомості. Вважається за доцільне при сильному впливі на організацію такому фактора надавати значення «S», при помірному – «N», слабкому – «W».

5. Побудова матриці SWOT-аналізу.

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовищ та ранжування їх за рівнем впливу на діяльність організації дає можливість сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей.

Слід відзначити, що при проведенні SWOT-аналізу в більшості випадків застосовується інформація, отримана методом експертних оцінок. Застосування цього методу може дати великі похибки, величина яких залежить від складу експертів та методу оброблення.

### **3. Стратегічний баланс потенціалу підприємства**

Основною метою формування стратегічного потенціалу підприємства є забезпечення найефективніших шляхів використання ресурсів і резервів підприємства, щоб максимально ефективно реалізувати її стратегії на всіх етапах розвитку. Збільшувати частку тільки одного елемента стратегічного потенціалу недоцільно, оскільки для ефективної діяльності необхідно комплексно використовувати всі ресурси. Для цього потрібно всі взаємозалежні елементи стратегічного потенціалу привести у відповідність з умовами зовнішнього середовища підприємства, щоб забезпечити правильний напрямок вектора початкових умов.

Важливою умовою, яка може визначити подальшу стратегію розвитку, є стратегічний баланс потенціалу підприємства. Стратегічний баланс потенціалу підприємства – це зіставлення та оцінювання впливу стратегічних активів (сильних сторін і зовнішніх можливостей) та стратегічних пасивів (слабких сторін і зовнішніх загроз) щодо подальших змін функціонування підприємства. У стратегічному балансі є статті, які не залежать від діяльності підприємства (зовнішні можливості та загрози). Окрім того, статті стратегічного балансу класифікують за ознаками:

- ступеня впливу на функціонування та зміни (суттєві та несуттєві);
- горизонту впливу (довго-, середньо-, короткострокові).

## § 4. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КУРОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### *Питання для розгляду та контролю:*

1. Основні поняття конкурентоспроможності організації
2. Визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції
3. Оцінювання конкурентоспроможності організації на основі визначення конкурентоспроможності товару
4. Оцінювання конкурентної позиції організації методом конкурентних переваг

### **1. Основні поняття конкурентоспроможності організації**

Рівень конкурентоспроможності підприємства полягає в можливості адекватної реакції підприємства на дії конкурентів. Реакція повинна сприяти збереженню конкурентного статусу підприємства чи його зростанню. Конкурентний статус організації – це позиція організації в конкурентній боротьбі, своєрідний визначник її положення на ринку. У цьому розумінні конкурентний статус використовується для визначення порівняльних конкурентних позицій організації при формуванні стратегічних позицій за методом «Дженерал Електрик» – «МакКінсі».

Оцінка інтенсивності конкуренції є необхідним елементом підготовки маркетингових заходів, розроблення стратегії конкуренції. Через складність безпосереднього оцінювання відносин факторів конкурентного середовища можливе непряме вимірювання інтенсивності конкуренції, яке ґрунтується на оцінюванні реально контрольованих дій цих відносин.

Переваги однієї з конкуруючих сторін можна інтерпретувати як силу, з якою суперник витісняється з ринку. Чим вищий рівень цієї переваги і чим більше вона зберігається, тим швидше йде процес заміщення суперника. Конкурентні переваги — це характеристики, властивості товару або торговій



марці, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами.

Основними методами конкурентної боротьби є поліпшення якості, дизайну товарів і послуг, швидке оновлення асортименту продукції, надання гарантій і після продажних послуг, тимчасове зниження цін, умов оплати, впровадження заходів інноваційної політики, ефективного рекламування продукції тощо.

Конкуренція породжує конкурентне середовище. Конкурентне середовище представлене значною кількістю самостійних (незалежних) організацій, які прагнуть зміцнити своє економічне становище, залучаючи покупців внаслідок пропозиції кращих умов продажу порівняно з конкурентами.

Конкурентоспроможність – це здатність об'єкта, що характеризується мірою реального чи потенційного задоволення ним певної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на певному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами.

Конкурентоспроможність організації може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображує ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу по відношенню до сукупності показників конкурентів.

Для забезпечення конкурентоспроможності організації використовується переважно системний підхід до управління. В наш час відсутня загальноприйнята методика визначення та оцінки конкурентоспроможності організації.

Конкурентоспроможність підприємства є результатом випуску конкурентоспроможної продукції та послуг у процесі його функціонування як системи. Розглянуті різні підходи до оцінки конкурентоспроможності, кожен з яких має свої переваги і недоліки. Вказані методи досить різні, відрізняються кардинально за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності.

## **2. Визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції**

Алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації передбачає три поступові етапи:

Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації. Для переведення цих показників у відносні величини їх порівнюють з базовими показниками. Базовими показниками можуть бути: середньогалузеві показники; показники конкуруючої організації або організації – лідера на ринку; ретроспективні показники підприємства.

Для переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірший за базовий; «10 балів» – на рівні базового; «15 балів» – значення показника більше за базовий.

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами, приведеними вище.

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

## **3. Оцінювання конкурентоспроможності організації на основі визначення конкурентоспроможності товару**

Конкурентоспроможність окремого товару (послуги) визначається як його перевага порівняно з яким-небудь іншим товаром(аналогічним за призначенням чи його заміником) при вирішенні потенційним покупцем його проблем.

Потрібно розрізнати параметри та показники конкурентоспроможності.

Параметри конкурентоспроможності – це найчастіше кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності.

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання.

Параметри призначення характеризують сфери використання продукції та функції, котрі вона покликана виконувати. За ними можна судити про корисний ефект, що досягається за допомогою використання певної продукції в конкретних умовах споживання.

Ергономічні параметри змальовують продукцію з точки зору її відповідності властивостям людського організму при виконанні трудових операцій або споживанні (гігієнічні, антропометричні, фізіологічні властивості людини, що проявляються у виробничих та життєвих процесах).

Естетичні параметри характеризують інформаційну виразність (раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання продукції та стабільність товарного вигляду).

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару. Економічні параметри поділяються на одноразові та поточні.

Одноразові витрати являють собою витрати на придбання продукції (ціна продукції), транспортування, митні тарифи та витрати, витрати на наладку, пробний запуск, якщо вини не включені в ціну продукції.

Поточні витрати включають витрати на оплату праці обслуговувального персоналу, витрати на паливе та електроенергію, додаткові витрати, пов'язані з доставкою, завантаженням та розвантаженням.

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам.

Показники конкурентоспроможності – це сукупність системних критеріїв кількісного оцінювання рівня конкурентоспроможності товару, які ґрунтуються на параметрах конкурентоспроможності.

Для оцінювання конкурентоспроможності товару використовуються такі методи:

- диференціальний;

- комплексний;
- змішаний.

Аналіз існуючих методів оцінювання конкурентоспроможності товару дав змогу їх систематизувати та зробити такі висновки:

1. Існуючі способи в основному відповідають традиціям роботи вітчизняних підприємств на «ринку виробника» і виходять із тотожності понять конкурентоспроможності товару.

2. Не враховуються фактори конкурентних переваг підприємства - виробника, що мають значний вплив на вибір споживача, в результаті чого оцінка може бути неадекватною.

3. На цей момент відсутній метод, що відповідає сучасним цілям управління рівнем конкурентоспроможності.

#### **4. Оцінювання конкурентної позиції організації методом конкурентних переваг**

Останнім часом популярності набув метод визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг, автором якої є американський вчений М. Портер.

Зовнішня конкурентна перевага – це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» внаслідок повнішого задоволення його потреби.

Внутрішня конкурентна перевага — це перевага організації у витратах виробництва, яка створює «цінність для виробника» внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує організації більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність.

Сформований за результатами зовнішнього аналізу та бенчмаркінгу перелік ключових факторів успіху в галузі разом із зібраною інформацією про конкурентів і внутрішні можливості підприємства дають змогу оцінити конкурентний потенціал та конкурентоспроможність фірми. В загальному вигляді таке оцінювання включає сім етапів.

Визначення ринкової ніші, освоєння якої дає можливість

організації збільшити сферу свого впливу, здійснюється шляхом порівняння потенціалу ринку з обсягом продажу певної організації. Для оцінювання рівня протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші переважно використовують показник концентрації, який характеризує рівень концентрації виробництва в галузі.

Цей показник характеризує загальну частку перших (найбільших) організацій на певному ринку.

Основою функціонування механізму зміцнення конкурентних позицій на рівні підприємства виступають процеси досягнення та утримання товаровиробником привабливих та стійких конкурентних позицій.

Отже, конкурентоспроможність фірми розглядається в двох аспектах: зовнішньому (оцінка позиції компанії на ринку) та внутрішньому (оцінка економічних показників діяльності підприємства). Зважаючи на системний підхід до управління та для досконалого уявлення про конкурентний рівень певної організації, слід брати до уваги та вивчати обидві сторони цієї проблеми.

## § 5. СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ

### *Питання для розгляду та контролю:*

1. Класифікація стратегій організації
2. Способи розроблення стратегії
3. Вибір стратегії фірми
4. Види конкурентних стратегій

### **1. Класифікація стратегій організації**

Стратегії організації розрізняють залежно від таких класифікаційних ознак:

- рівень управління, на якому розробляється стратегія;
- стадія «життєвого циклу» підприємства;
- характер поведінки на ринку;
- позиція в конкурентному середовищі.

Відповідно до рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють:

- корпоративну;
- ділову;
- функціональну;
- ресурсну;
- оперативну стратегії.

Вибір стратегії зумовлений цілями організації, ризиком, на який іде компанія, зовнішнім та внутрішнім середовищем фірми. За характером поведінки на ринку розрізняють:

- активну;
- пасивну стратегії.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

- диверсифікацією (постійним розширенням діяльності фірми);
- технологічною орієнтацією (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

- концентрацією діяльності фірми на визначеній сфері;
- ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає потреби споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розроблення товару, який може задовольнити потреби);
- обороною (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної. Для рецептивної стратегії характерне обмеження інновацій, використання вже перевічених управлінських рішень і методів. Адаптивна стратегія має на меті втриматися серед новаторських фірм шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

## **2. Способи розроблення стратегії**

Керівники компаній використовують різні способи розроблення стратегії:

1. Головний стратегічний підхід – керуючий особисто виступає головним стратегом та здійснює сильний вплив на оцінювання стану, альтернативні стратегії, деталі стратегії. Це не означає, що керуючий сам виконує всю роботу, а свідчить про те, що він особисто виступає головним архітектором стратегії та бере активну участь у формуванні її складових.

2. Підхід «делегування повноважень» – у цьому випадку відповідальний керуючий передає розроблення стратегії іншим. Такий спосіб розроблення стратегії має перевагу в тому, що дозволяє керуючому вибирати серед численних стратегічних ідей та дає можливість широку участь з боку керуючих усіх рівнів та регіонів. Недоліком є те, що керуючий може стати дуже віддаленим від ходу справ та втратити безпосереднє керівництво.

3. Спільний (колабораціоністський) підхід – це проміжний варіант між двома попередніми. За цього підходу, прямі підлегли розробляють узгоджену стратегію, яку підтримуватимуть основні учасники. Найбільшою перевагою тут є те, що той, кому доручено розробляти стратегію, має її виконувати.

4. Ініціативний підхід – керуючий особисто не зацікавлений ні в розробленні деталей стратегії, ні в очоленні групи

«генераторів ідей» для розроблення узгодженої стратегії. Скоріше він мотивує підлеглих йому менеджерів розробити, захистити та втілити в життя розумну стратегію. В цьому випадку стратегія рухається знизу вгору. Старші менеджери виступають у ролі суддів, що оцінюють стратегічні пропозиції, які їм пропонують. Такий підхід найкращий для великих, диверсифікованих корпорацій, де виконавчий директор не може особисто спрямовувати розроблення стратегії кожного підрозділу.

### **3. Вибір стратегії фірми**

До основних чинників, які впливають на вибір стратегії, належать:

- цілі організації;
- пріоритети керівництва;
- розмір організації;
- конкурентні переваги організації;
- фінансові ресурси організації та зобов'язання фірми;
- стадія життєвого циклу підприємства та особливості продукції;
- привабливість ринку, стан ринку та позиція організації на ньому;
- стратегії конкурентів;
- стратегічний потенціал організації;
- витрати на виробництво та збут продукції;
- кваліфікація працівників;
- ступінь залежності від зовнішнього середовища;
- фактор часу тощо.

Врахувати всі названі чинники при виборі стратегії практично неможливо. Найбільший вплив при виборі стратегії мають цілі та фінансові ресурси організації, пріоритети та інтереси керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, ризик, чинник часу.

До чинників, які найбільше впливають на вибір стратегії, слід віднести цілі організації, пріоритети та інтереси вищого керівництва.



Цілі фірми додають унікальності й оригінальності вибору стратегії стосовно кожної конкретної фірми. В цілях відображено те, до чого прагне фірма.

Якщо, наприклад, цілі не допускають інтенсивного зростання фірми, то й не можуть бути обрані відповідні стратегії зростання, навіть якщо для цього є всі передумови на ринку, в галузі й потенціалі фірми.

Не менш важливим чинником слід вважати розмір організації. Розмір організації оцінюється в більшості країн за кількістю працюючих залежно від галузі (осіб):

- дуже малі організації – до 20;
- малі організації – 20-99;
- середні організації – 100-499;
- великі організації – 500 і більше.

Вибір стратегій організацій великого бізнесу здійснюється керівництвом на підставі аналізу ключових факторів, що характеризують стан фірми, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесів, а також характеру й сутності реалізованих стратегій.

Франчайзинг може бути прикладом стратегії використання переваг великої організації. Франчайзинг є однією з найпоширеніших форм господарського співробітництва великого та малого бізнесів у сфері збуту. Сутність цієї інтеграції полягає в тому, що головна (частіше – велика) компанія заключає договір з малою фірмою про надання їй виключного права реалізації або виробництва його продукції чи послуг під торговою маркою великої компанії.

Базовими зовнішньоекономічними стратегіями розвитку підприємства є зростання, стабілізація, перехідні, ліквідація, аутсорсинг, що враховують особливості міжнародної діяльності: адаптацію, стандартизацію, інтеграцію.

#### **4. Види конкурентних стратегій**

Стратегія конкуренції компанії містить у собі підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своєї

позиції на ринку. Ціль полягає в тому, щоб вести свої справи етично та чесно відносно конкурентів, домагатися конкурентної переваги на ринку та створювати коло лояльних покупців. Конкурентна стратегія компанії звичайно передбачає як наступальні, так і оборонні дії, що починаються залежно від зміни ситуації на ринку. Крім цього, конкурентна стратегія передбачає короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості компанії та її позиція на ринку.

Класифікація конкурентних стратегій:

1. стратегія лідерства за витратами – передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що приваблює більшу кількість споживачів;

2. стратегія широкої диференціації – спрямована до надання товарам компанії специфічних рис, що відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів і сприяють збільшенню кількості покупців;

3. стратегія оптимальних витрат – дає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат та широкої диференціації продукції. Завдання полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні витрати та ціни відносно виробників продукції з аналогічними рисами та якістю;

4. стратегія ринкової ніші (або сфокусована стратегія):

- заснована на низьких витратах – орієнтується на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок менших витрат виробництва;

- заснована на диференціації продукції – ставить на меті забезпечити представників обраного сегмента товарами та послугами, що найбільш відповідають їхнім потребам та смаку;

5. стратегія упередження – найчастіше використовується фірмами в галузях, що перебувають на початкових стадіях свого життєвого циклу та пов'язані з формуванням стратегічного активу, який не завжди нейтралізують конкуренти.

## **§ 6. МАРКЕТИНГОВІ ТА ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КУРОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

### *Питання для розгляду та контролю:*

1. Маркетингові стратегії інноваційних товарів: сутність і типи
2. Дослідження ринку інноваційних товарів
3. Інноваційні стратегії

### **1. Маркетингові стратегії інноваційних товарів: сутність і типи**

Маркетингова стратегія інноваційних товарів має бути орієнтованою на досягнення довгострокових ринкових цілей підприємства, забезпечення його конкурентних позицій з урахуванням потенціалу підприємства та чинників бізнес-середовища.

Виходячи з цього завдання і використовуючи концептуальні положення щодо маркетингового забезпечення товарного інноваційного ринку, при виробленні маркетингової стратегії інноваційних товарів будь-яке підприємство має здійснити глибокий аналіз як потенційних можливостей розвитку інноваційної діяльності підприємства, так і зовнішнього середовища, що також значною мірою визначає систему довгострокових цілей інноваційного розвитку.

До внутрішніх прогностичних параметрів розвитку підприємства, які мають бути враховані при розробленні маркетингової стратегії інноваційних товарів, варто віднести такі:

- 1) інноваційні можливості підприємства;
- 2) інвестиційні можливості підприємства;
- 3) його ресурсне забезпечення, зокрема інтелектуальний кадровий потенціал, здатний забезпечувати виробництво та збут інноваційних продуктів;
- 4) збутову мережу, її структуру та технічний рівень;

5) виробничі можливості, рівень собівартості та цільових цін.

При формуванні маркетингової стратегії інноваційних товарів, крім урахування внутрішніх прогнозних параметрів розвитку підприємства, неодмінно треба брати до уваги можливі зміни зовнішнього середовища, насамперед, зміни в потребах і запитах споживачів, діях конкурентів тощо.

Отже, реалізація маркетингової стратегії інноваційних товарів підприємства потребує забезпечення відповідності його внутрішніх можливостей зовнішнім, що визначаються ринковим середовищем.

Формування маркетингової стратегії інноваційних товарів на підприємстві доцільно розглядати на трьох рівнях, а саме: корпоративному, який пов'язаний із розробленням місії підприємства, окресленням довгострокових стратегічних цілей; бізнес-рівні, який передбачає аналіз портфеля бізнес-проектів, дослідження ринкових позицій підприємства і визначення головних напрямів його розвитку; рівні товару – установа цілей маркетингових цілей і визначення шляхів їх досягнення для кожного виду товарів.

Маркетингова стратегія інноваційних товарів на корпоративному рівні, цілі якого підпорядковані загальноекономічній стратегії розвитку підприємства, включає плани конкретних бізнес-проектів, що, у свою чергу, передбачає складання планів просування на ринку окремих товарів.

Можна виокремити такі основні вимоги до процесу формування маркетингових інноваційних стратегій підприємства.

1. Забезпечення високого рівня обґрунтованості прогнозів інноваційної діяльності, її результатів та наслідків. Для їх втілення в інноваційний продукт та успішної його реалізації на ринку має бути змодельована стратегія маркетингу, що сприятиме просуванню майбутнього продукту на ринок.

2. Урахування чинників ризику. Розроблення та впровадження інновацій пов'язане з певним ризиком. Серед

основних причин варто назвати такі: можливі зміни внутрішніх та зовнішніх умов господарювання; зміни потреб та запитів споживачів; розрив господарських зв'язків із діловими партнерами;

3. Аналіз альтернативних варіантів інноваційних стратегій. Через брак необхідної інформації для складання прогностів та вірогідність непередбачених ситуацій неможливо однозначно передбачити перебіг подій, пов'язаних із рухом інновації.

4. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. Йдеться про чинники, які відображають використання внутрішніх ресурсів підприємства та різні аспекти його ринкової діяльності.

5. Обґрунтування джерел фінансування інновацій. Успіх розроблення та впровадження інновацій неможливий без забезпечення джерел їх фінансування.

6. Тісний зв'язок цілей, етапів і термінів реалізації стратегії з прогнозованими параметрами стадій життєвого циклу інновації.

Це означає, що етапи фінансування інновацій повинні відповідати стадіям їх життєвого циклу, починаючи з формулювання ідеї про інноваційний товар і закінчуючи етапом виведення на ринок і пошуком ідеї наступної інновації.

7. Передбачення можливої переорієнтації стратегії. Умови зовнішнього середовища, як і внутрішні умови господарювання, як зазначалося, можуть змінюватися, що неминуче викличе потребу в коригуванні маркетингової стратегії з урахуванням зміни пріоритетів, переорієнтації підприємств на нові напрями діяльності.

Головним завданням розроблення маркетингової стратегії інноваційних товарів є ідентифікація і систематичне відображення основних стратегічних складових інноваційного товару. Для оцінювання реальної конкурентоспроможності інноваційного товару, підприємству необхідно визначити свій цільовий ринок (існуючих і потенційних споживачів) і, зокрема,

географічний регіон своєї діяльності.

Ще одним елементом маркетингової стратегії інноваційних товарів є цільова позиція, яку компанія прагне зайняти на ринку, тобто частка ринку. Для цієї стратегії необхідно визначити довгострокову ринкову позицію або частку ринку, що є метою на певному ринку або ринковому сегменті.

Таким чином, розроблення маркетингової стратегії інноваційних товарів дає змогу найбільш обґрунтовано вибрати й інноваційний товар і його ринок та визначити економічний результат інноваційної діяльності.

## **2. Дослідження ринку інноваційних товарів**

Основою успіху будь-якої підприємницької діяльності є всебічне оволодіння інформацією, що дає можливість приймати правильні управлінські рішення. Цей висновок стосується як будь-якої інноваційної фірми, так і підприємств, що частково впроваджують у себе інноваційні процеси. Щоб більш конкретно провести сегментацію ринку інновацій, необхідно інноваційний продукт визначити залежно від сфери його застосування і розроблення, а також від його власних характеристик.

Однією з пріоритетних цілей маркетингу є сприяння створенню таких товарів, які відповідали б запитам і смакам споживачів. Отже, запити і смаки необхідно добре знати і ранжувати їх за ступенем пріоритетності.

Отже, цілком очевидно, що задовольнити всіх споживачів одним і тим самим продуктом неможливо, тому перед спеціалістами-маркетологами постає завдання виділити групи споживачів, потреби яких можуть бути визначені суб'єктом господарювання. Цей маркетинговий процес заведено називати «сегментацією» ринку. Як правило, сегмент ринку охоплює споживачів зі схожими запитами, звичками або іншими суттєвими характеристиками.

Сегментують споживачів і цільові ринки, але ні в якому разі не продукти. Це застереження більш ніж важливе для того, щоб уникнути помилкової інтерпретації ситуації на ринку,

особливо стосовно суб'єктів господарювання, які розробляють інноваційні товари.

Для того щоб визначити потенційних споживачів інноваційного продукту, необхідно уявити їхні потреби і з'ясувати, як їх можна задовольнити. Крім того, необхідно уявити сам товар, у якому новинка знайде своє матеріальне втілення.

Отже, ринок новації можна сегментувати такими методами: сегментація через перегрупування споживачів; сегментація через поділ ринку. Перший метод більшою мірою орієнтований на споживачів, ніж другий. Тому виробники, які вже мають позитивний імідж на ринку і які виходять з модернізованим новим виробом, можуть використовувати сегментацію через «розбивку» ринку. Однак інноваційні підприємства з принципово новим продуктом, у якому закладені революційні наукові досягнення, повинні орієнтуватися передусім на думку споживачів, а отже, використовувати метод сегментації через перегрупування споживачів.

### **3. Інноваційні стратегії**

Інноваційна стратегія – це узгоджена сукупність управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки.

Інноваційна діяльність спрямована на створення та виробництво нової продукції, технології, надання нових послуг. Існує тісний взаємозв'язок між інвестиціями та інноваціями.

Інновація є кінцевим предметом інноваційної діяльності у вигляді нового товару або товару з заданими характеристиками. Інновації впливають на потенціал розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Стратегія підприємства є основою формування стратегії інноваційного розвитку, визначає роль, місце, базу і сутність інноваційної діяльності, в той же час інноваційна стратегія поглиблює, уточнює і сприяє реалізації стратегії підприємства.

Одним з видів інноваційної стратегії є стратегія НДДКР, що розробляється на функціональному рівні. Цей вид стратегії відображає більш конкретизовані способи досягнення

інноваційних цілей, тобто розроблення та виведення на ринок нового продукту.

При виборі інноваційної стратегії визначають цілі, що пов'язані з досягненням стратегічних цілей підприємства.

Цілі інноваційної стратегії – це система основних орієнтирів довгострокової інноваційної діяльності, у відповідності до якої розробляється інноваційна стратегія, вибираються найбільш ефективні шляхів її досягнення і формується портфель інноваційних проектів для довгострокового інвестування.

Важливе значення при виборі інноваційної стратегії відіграє вдала інноваційна політика.

Інноваційна політика – спосіб дій, спрямованих на досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства.

Згідно з типами стратегій організації, інноваційні стратегії можна розглядати як:

- продуктові (портфельні, підприємницькі чи бізнес-стратегії, спрямовані на створення та реалізацію нових виробів, технологій та послуг);
- функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні);
- ресурсні (фінансові, трудові, інформаційні і матеріально-технічні);
- організаційно-управлінські (технології, структури, методи, системи управління).

За ознакою «менеджерської поведінки» виділяють такі види стратегій:

- традиційна стратегія;
- опортуністська передбачає пошук такого продукту, який не потребує значних витрат на дослідження і розробки, але з яким підприємство впродовж тривалого часу матиме успіх на ринку;
- імітаційна;
- залежна стратегія;
- наступальна.



За стадіями інноваційного процесу інноваційні стратегії можна об'єднати у дві групи: стратегії проведення НДДКР та стратегії впровадження та адаптації нововведень.

## § 7. СУТНІСТЬ КУРОРТНОГО БЕНЧМАРКІНГУ

### *Питання для розгляду та контролю:*

1. Бенчмаркінг: сутність, еволюція, принципи, різновиди
2. Розроблення стратегії організації з використанням бенчмаркінгового підходу

### **1. Бенчмаркінг: сутність, еволюція, принципи, різновиди**

Одним з найновіших та найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства є метод бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг – це мистецтво виявлення того, що інші роблять краще нас, вивчення, удосконалення та застосування методів роботи інших організацій. Бенчмаркінг вперше в сучасному його значенні з'явився в 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембріджа (США). Бурхливий розвиток бенчмаркінгу відбувається, починаючи із середини 80-х років.

Нині бенчмаркінг динамічний. Сукупність його визначень швидко збільшується, важко сформулювати його точну характеристику. Бенчмаркінг – це безперервний, систематичний пошук, дослідження кращої практики конкурентів і підприємств-лідерів із суміжних галузей з метою отримання інформації, необхідної для вдосконалення власної діяльності, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу.

Головна мета бенчмаркінгу полягає в тому, що на основі дослідження надійно встановити ймовірність успіху підприємництва.

Цілі бенчмаркінгу.

- визначення конкурентоспроможності компанії та її слабких сторін;
- усвідомлення необхідності змін;
- добір ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-

процесів;

- виявлення найкращих прийомів роботи для компаній цього типу;

- розроблення інноваційних підходів до вдосконалення бізнес- процесів;

- сприяння постановці «довгострокових» цільових показників якості роботи, котрі значно перевищують поточні;

- розроблення нових заходів з метою підвищення ефективності роботи та якості послуг, що надаються;

- переорієнтування корпоративної культури та ментальності.

Бенчмаркінг – це необхідна функція успіху будь-якої організації. Бенчмаркінг розглядається як спосіб оцінювання стратегій та цілей роботи порівняно з першокласними підприємствами для гарантування довгострокового положення на ринку.

Розвиток бенчмаркінгу тісно пов'язаний з розумінням якості керівництвом підприємств. Виділяють декілька етапів зміни розуміння та відношення підприємств до якості.

Перший етап називають інспекцією. Він характеризується перевіркою якості готової продукції.

Другий етап пов'язаний із посиленням контролю. На фірмах запроваджується стандарт якості 180-9000. Бенчмаркінг застосовується в усіх ключових сферах бізнесу.

Відмітною рисою третього етапу є виникнення між фірмами й усередині них партнерських відношень і кооперації. Це пов'язано зі зміною розуміння конкуренції не тільки між фірмами, а й усередині організації.

Четвертий етап пов'язаний з тим, що всі організації являють собою єдине ціле, або єдиний механізм. Процес прийняття рішень відбувається тільки на підставі вичерпної і точної інформації за умови забезпечення загальної ефективності діяльності фірми.

Бенчмаркінг призначений для:

- оцінювання та порівняння власних можливостей з

можливостями найпотужніших конкурентів галузі та підприємств з інших галузей;

— визначення факторів успіху фірм, які досягли найкращих показників;

використання цих даних як основи під час визначення стратегії та цілей власного підприємства, а також методів досягнення цих цілей.

Використання бенчмаркінгу багатоспрямоване. Він широко застосовується в логістиці, маркетингу, управлінні персоналом, фінансовому менеджменті, тобто охоплює всі сфери та напрями діяльності підприємства.

Розглянемо основні різновиди бенчмаркінгу. внутрішній бенчмаркінг; бенчмаркінг конкурентоспроможності; бенчмаркінг витрат; функціональний бенчмаркінг; бенчмаркінг процесу; загальний бенчмаркінг; асоціативний бенчмаркінг; стратегічний бенчмаркінг; глобальний бенчмаркінг та ін.

Внутрішній бенчмаркінг – бенчмаркінг, здійснюваний усередині організації шляхом зіставлення характеристики окремих виробничих одиниць за певні періоди часу.

Бенчмаркінг конкурентоспроможності — оцінювання та порівняння характеристик підприємства з конкурентами; дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємств-конкурентів.

Бенчмаркінг витрат – порівняння витрат організації за певні проміжки часу з витратами конкурентів.

Функціональний бенчмаркінг – бенчмаркінг, що порівнює характеристики та технологію визначеної функції в двох або більше організаціях одного сектора.

Бенчмаркінг процесу – приведення визначених показників, характеристик та функціональності процесів до ідеальних в аналогічних процесах підприємств-конкурентів.

Загальний бенчмаркінг – бенчмаркінг процесу, що порівнює визначену функцію в двох або більше організаціях незалежно від сектора їхньої діяльності.

Асоціативний бенчмаркінг – проведення бенчмаркінгу організаціями, які перебувають у вузькому бенчмаркінговому альянсі. Протокол цієї кооперації міститься в Кодексі поведінки бенчмаркінгу.

Стратегічний бенчмаркінг – систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив розвитку, реалізацію стратегій для підвищення ефективності на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств-партнерів.

Глобальний бенчмаркінг – розширення стратегічного бенчмаркінгу з урахуванням асоціативного бенчмаркінгу.

## **2. Розроблення стратегії організації з використанням бенчмаркінгового підходу**

Бенчмаркінг можна розглядати як один із найважливіших напрямів стратегічно орієнтованих маркетингових досліджень. Бенчмаркінговий підхід призводить до істотної зміни процедури прийняття рішень у маркетингу.

Бенчмаркінг має бути інструментом стратегічного планування для забезпечення цілеспрямованого та прибуткового розвитку підприємства.

Процес планування, що встановлює стратегічні напрями розвитку бізнесу, є найважливішою сферою, для якої бенчмаркінг має вирішальне значення.

У процесі розроблення стратегії важливим є погляд ззовні, оскільки він установлює стратегічний напрям розвитку та сприяє розподілу обмежених ресурсів. Обізнаність про методи роботи успішних фірм та потреби покупців, отримані в процесі бенчмаркінгу, є важливою інформацією, необхідною для розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. В процесі розроблення стратегії підприємства з використанням бенчмаркінгового підходу менеджер повинен вивчити та проаналізувати не лише те, наскільки його підприємство адаптовано до вимог ринку, а й як можна поліпшити роботу цього підприємства, що для цього необхідно зробити тощо. Тобто бенчмаркінг ставить завдання

перетворити діяльність всередині організації відповідно до вимог ринку.

Отже, стратегічно орієнтоване підприємство має бути тісно пов'язане із застосуванням принципів, методів, інструментарію та філософії бенчмаркінгу.

## § 8. СТРАТЕГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО ТА СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ

### *Питання для розгляду та контролю:*

1. Стратегічне планування
2. Стратегічне лідерство та подолання опору змінам
3. Стратегічний контроль

### **1. Стратегічне планування**

Стратегічне планування в широкому розумінні – процес, у якому раціональний аналіз сформованої ситуації і майбутніх можливостей веде до формулювання довгострокових стратегій, цілей, заходів з урахуванням пріоритетів та ризиків. Більш конкретно, стратегічне планування – набір дій та рішень, заснований на проведеному стратегічному аналізі, дозволяє обґрунтувати можливі варіанти забезпечення досягнення цілей, які відповідають можливим прогнозним сценаріям розвитку підприємства, та довгострокової конкурентоспроможності, яка зумовлює стійкість підприємства на ринку.

Для кожного з розділів стратегічного плану характерні специфічні показники. Основні показники планів:

-план маркетингу – обсяг та приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їхня динаміка тощо;

-план з виробництва – обсяг продукції в натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (зокрема сертифікації), техніко- організаційний рівень виробництва тощо;

-фінансовий план – прибутковість, рентабельність, авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості тощо;

-план по персоналу – чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка платні, рівень кваліфікації тощо;

-план по НДДКР – науково-технічний рівень розробок, витрати, дослідження та розробки, патентна «чистота» розробок, рівень науково-технічного потенціалу тощо.

Стратегічний план має бути: інструментом встановлення документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність «стратегічного набору» підприємства;

Стратегічний план не має бути: п'ятирічним планом розвитку для кожної без винятку компанії (ця вимога дуже знайома всім керівникам пострадянських підприємств);

## **2. Стратегічне лідерство та подолання опору змінам**

З появою систематизованого управління стратегіями головна увага була сконцентрована на двох аспектах. Перший – це логіка й методи аналізу стратегій (формулювання стратегій), другий – проектування систематичного процесу (стратегічне планування), в рамках якого керівники взаємодіють для формулювання стратегії.

Під опором розуміють багатогранне явище, що викликає непередбачені відстрочки, додаткові витрати та нестабільність процесу стратегічних змін. Цей опір виявлявся завжди у відповідь на будь-які зміни. У процесі змін часто спостерігаються:

- відстрочки початку процесу змін;
- непередбачені затримки впровадження та інші складності, що сповільнюють зміни і збільшують витрати порівняно із запланованими;
- спроби саботувати зміни всередині організації чи «втопити» їх у потоці інших важливих справ.

Щоб подолати такий опір, розроблено метод, який допускає послідовне здійснення 12-ти кроків, пов'язаних з трьома типовими організаційними завданнями управління змінами:

- формуванням політичної динаміки на підтримку змін;
- забезпеченням мотивованості до змін;
- підтримкою ефективного контролю над процесом трансформації.



Дії щодо формування політичної динаміки в підтримку змін.

Крок 1. Забезпечення підтримки всіх груп влади усередині фірми. Широкому розповсюдженню планованих змін повинно передувати одержання підтримки з боку провідних керівників фірми.

Крок 2. Формування стилю поведінки, орієнтованого на лідерство. У забезпеченні підтримки змін особливе значення має стиль поведінки лідерів організації, термінологія, якою вони оперують, як поводяться привселюдно, а також використання механізмів винагороди та покарання. Спостереження співробітників за лідером особливо інтенсивне на початкових стадіях трансформації.

Крок 3. Навмисне використання символів і термінології зміни. Приміром, успіх фірм у реалізації філософії тотального управління якістю значною мірою ґрунтувався на активному використанні термінів типу «постійні поліпшення» (тривалі вдосконалення) і «дисципліна процесів» {process discipline}, що поступово органічно увійшли в повсякденний лексикон співробітників цих фірм.

Крок 4. Визначення точок стабільності. Усі співробітники повинні знати, що представники вищого керівництва, навіть якщо вони недавно прийшли на фірму, не відмовляються від цінностей минулого та не зневажають тим, що було досягнуто до цього.

Крок 5. Створення почуття незадоволеності поточним станом. Як відзначає Д. Лоуренс, «люди не хочуть змін доти, доки вони не будуть абсолютно переконані в неприйнятності поточного варіанта розвитку подій».

Крок 6. Залучення співробітників до планування й здійснення перетворень. Існують, як мінімум, три причини того, що активна участь великої кількості співробітників у плануванні й здійсненні змін забезпечує успіх.

Крок 7. Формування системи винагороди в підтримку змін. Авторитет змін, довіра до них значно знизяться, якщо системи

оцінки та винагороди не відповідатимуть вимогам нових стратегій.

Крок 8. Надання часу й можливостей для дистанціонування від стереотипів минулого. Мотивованість рідко забезпечується миттєво. Співробітники повинні мати час для аналізу й адаптації до нових реалій.

Крок 9. Формування чіткого уявлення відносно майбутнього стану фірми та доведення його до відома всіх працівників. Практично неможливо керувати трансформацією, якщо працівники не мають уявлення про те, куди конкретно спрямовані зміни (якщо це уявлення не сформоване у вищих керівників, то зміни стають просто небезпечними!).

Крок 10. Використання інтегрального (системного) підходу. Будучи послідовником системного підходу, що допускає забезпечення відповідності між різними організаційними сферами, Д. Недлер відзначає, що кожна з них повинна розглядатися як можливість для поглиблення та прискорення змін.

Крок 11. Розроблення спеціальних трансформаційних програм. Дуже часто зусилля вищого керівництва фірми концентруються лише на управлінні поточним станом і плануванні того, де фірма буде в майбутньому.

Крок 12. Формування системи зворотного зв'язку. Навряд чи можна прогнозувати успіх трансформації, якщо менеджери не розробили системи інструментів, за допомогою яких можна на постійній основі перевіряти «температуру організації», визначати, які з елементів програми змін працюють, а які ні.

### **3. Стратегічний контроль**

Стратегічний контроль – це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає в спостереженні та оцінюванні проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через установаження стійкого зворотного зв'язку.

Основні етапи стратегічного контролю:

- 1) визначення органів контролю та механізмів його

застосування;

2) визначення стандартів і норм для забезпечення об'єктивності оцінок;

3) установлення правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу;

4) порівняння досягнутих параметрів робіт з встановленими стандартами та нормами;

5) прийняття коригуючих заходів.

Контроль відповідатиме своєму призначенню, якщо керівники будуть виконувати в процесі його організації такі рекомендації.

1. Визначте об'єкт контролю (робота, виконавець, процес тощо).

2. Розробіть вимоги до параметрів об'єкта контролю (планові показники, нормативи, стандарти).

3. Визначте основні види контролю (вхідний, поточний чи заключний), його форми і «відповідальних» (самоконтроль, взаємоконтроль, за допомогою спеціальних контролерів, централізований чи децентралізований) та методи.

4. Розробіть систему контролю, що виходить за межі суто поточних чи результуючих кількісних параметрів, з метою забезпечення посадових осіб і виконавців інформацією для виявлення причин успіху/невдачі виконуваних робіт.

5. Розробіть плани-графіки (в зручній для конкретного підприємства формі) виконання контрольних заходів.

6. Перевірте надійність функціонування «зворотного зв'язку» між органами керівництва та об'єктами контролю щодо своєчасності, надійності та змісту отриманої контрольної інформації.

7. Забезпечте аналіз отриманої інформації й розробку своєчасних коригуючих заходів.

Контроль – необхідний елемент забезпечення досягнення організацією поставленої мети. Процес контролю складається з установлення стандартів, виміру фактично досягнутих успіхів і

проведення корекції в тому разі, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від установлених стандартів.

Щоб контроль виконував своє справжнє завдання, тобто забезпечував досягнення мети організації, у нього повинно бути кілька важливих якостей. Для того щоб бути ефективним, контроль має бути стратегічним, тобто віддзеркалювати загальні пріоритети організації та підтримувати їх. Діяльність у сферах, які мають стратегічне значення, мусить контролюватись не дуже часто.

Як підсумок, контроль можна вважати ефективним лише тоді, коли організація фактично досягає бажаної мети та спроможна сформулювати нові цілі, які забезпечують її майбутнє. Для того щоб бути ефективним, контроль повинен відповідати контрольованому виду діяльності, об'єктивно вимірювати та оцінювати те, що справді важливе.

## Основні закони стратегічного управління

Основні закони стратегічного управління включають:

1. Закон одночасності: стратегія повинна бути розроблена та впроваджена відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що впливають на підприємство.

2. Закон пріоритетів: стратегія повинна бути спрямована на досягнення найважливіших метоців і цілей підприємства, тобто вона має бути пріоритетною.

3. Закон ресурсів: стратегія повинна бути розроблена з урахуванням наявних ресурсів та їх оптимального використання.

4. Закон невизначеності: стратегія повинна бути гнучкою, щоб врахувати зміни у зовнішньому середовищі та внутрішніх факторах.

5. Закон конкуренції: стратегія повинна бути спрямована на конкурентну перевагу підприємства на ринку.

6. Закон взаємозв'язку: стратегія повинна бути розроблена з урахуванням взаємозв'язку між різними функціональними областями підприємства.

7. Закон збалансованості: стратегія повинна бути збалансованою, тобто вона має забезпечувати збалансований розвиток всіх аспектів підприємства.

8. Закон взаємодії: стратегія повинна включати взаємодію зі всіма зацікавленими сторонами підприємства, включаючи клієнтів, постачальників та співробітників.

Ці закони допомагають підприємствам розробляти та реалізовувати ефективні стратегії, які дозволяють досягати успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Закони стратегічного управління в готельно-ресторанному та курортному бізнесі можуть бути незначно змінені або доповнені залежно від специфіки цієї галузі. Ось декілька законів стратегічного управління, які мають особливе значення для готельно-ресторанного та курортного бізнесу:

1. Закон клієнтоорієнтованості: стратегія повинна бути спрямована на задоволення потреб і бажань клієнтів, що забезпечує збільшення їх лояльності та рекомендацій.

2. Закон розвитку продукту: стратегія повинна бути спрямована на розробку та покращення продукту або послуг, які пропонуються готельно-ресторанним або курортним підприємством.

3. Закон забезпечення високої якості: стратегія повинна бути спрямована на забезпечення високої якості послуг, що є ключовим фактором для задоволення потреб клієнтів.

4. Закон ресурсів в готельно-ресторанному та курортному бізнесі: стратегія повинна бути розроблена з урахуванням особливостей галузі, таких як сезонність, технічне обладнання та кадри.

5. Закон гнучкості: стратегія повинна бути гнучкою та пристосовуватися до змін в зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах підприємства.

6. Закон ефективного маркетингу: стратегія повинна бути спрямована на ефективний маркетинг, що дозволяє залучати нових клієнтів та збільшувати дохід підприємства.

7. Закон управління людськими ресурсами: стратегія повинна враховувати ключову роль кадрів у

готельно-ресторанному та курортному бізнесі та забезпечувати їх ефективне управління.

8. Закон інновацій: стратегія повинна сприяти інноваційному розвитку готельно-ресторанного та курортного бізнесу.

9. Закон конкуренції: стратегія повинна враховувати конкурентну ситуацію в готельно-ресторанній та курортній галузі та відповідати на виклики конкуренції.

10. Закон фінансової стійкості: стратегія повинна забезпечувати фінансову стійкість підприємства, що є ключовим для успіху в готельно-ресторанному та курортному бізнесі.

11. Закон ефективного управління запасами: стратегія повинна забезпечувати ефективне управління запасами та складським обліком, що дозволяє уникнути втрат та знизити витрати.

12. Закон сталого розвитку: стратегія повинна враховувати принципи сталого розвитку та відповідати вимогам збалансованого розвитку економіки, соціальної відповідальності та екологічної стійкості.

13. Закон міжнародної співпраці: стратегія повинна сприяти міжнародній співпраці та розвитку глобальних партнерств, що дозволяє підприємствам займати провідні позиції на світовому ринку.

14. Закон захисту прав споживачів: стратегія повинна враховувати законодавчі вимоги та стандарти, що регулюють взаємини зі споживачами та захищають їхні права.

15. Закон бізнес-етики: стратегія повинна враховувати принципи бізнес-етики та діяти відповідно до моральних, етичних та соціальних цінностей.

Врахування цих законів допомагає розробляти та впроваджувати ефективну стратегію для підприємств в готельно-ресторанному та курортному бізнесі, що дозволяє їм досягати успіху на ринку та забезпечувати стаłe зростання.



## **Комплексне індивідуальне завдання для студентів, які навчаються за індивідуальним графіком**

### **Самостійна робота «Стратегічне управління готельними, ресторанными і курортними підприємствами»**

- 1.** Аналіз ринку готельних послуг у місті Х.
- 2.** Формування стратегії диверсифікованого розвитку санаторно-курортного закладу.
- 3.** Вплив пандемії на розвиток курортної діяльності України.
- 4.** Напрямки формування маркетингової стратегії санаторно-курортного підприємства.
- 5.** Стратегічне управління у сфері дитячого оздоровлення.
- 6.** Розробка стратегії управління репутацією готелю.
- 7.** Застосування принципів бенчмаркінгу в діяльності санаторно-курортних закладів.
- 8.** Стратегічні вектори розвитку курортної діяльності України.
- 9.** Стратегічне управління санаторно-курортним закладом.
- 10.** Особливості інвестиційної діяльності в курортній сфері України.
- 11.** Розробка стратегії управління інноваційними проектами у готельній індустрії.
- 12.** Вивчення впливу міжкультурних різниць на управління готельними підприємствами.
- 13.** Реінжиніринг при управлінні змінами в санаторно-курортному бізнесі.
- 14.** Прогнозування напрямів інноваційного розвитку курортного бізнесу України.
- 15.** Розвиток інтрапренерства на підприємствах курортної сфери.
- 16.** Розробка маркетингової стратегії для ресторану з метою привернення нових клієнтів.

17. Впровадження програми лояльності клієнтів у готельному бізнесі.
18. Вивчення ефективності рекламних кампаній для готельного бізнесу.
19. Аналіз міжнародних трендів в готельній індустрії.
20. Впровадження технологій "розумного будинку" у готельній індустрії.
21. Розробка стратегії управління ризиками в готельній індустрії.
22. Аналіз ринку курортних послуг та розробка стратегії входження на нього.
23. Розробка стратегії управління стійкістю розвитку готельного бізнесу.
24. Аналіз впливу соціальних мереж на маркетингову стратегію готельного підприємства.
25. Розробка стратегії управління брендом готелю.
26. Аналіз рівня конкуренції у готельній індустрії та розробка стратегії конкурентної боротьби.
27. Розробка стратегії управління мережею готельних закладів.
28. Розробка стратегії управління стійкістю розвитку готельного бізнесу.
29. Аналіз впливу технологічного розвитку на готельний бізнес.
30. Розробка стратегії управління персоналом готелю.

**Вимоги до оформлення самостійної роботи  
«Стратегічне управління готельними, ресторанными і курортними підприємствами»**

Файл зберігається у редакторі Word-2003, 2007, 2010, шрифт TimesNewRoman, кегль 14, міжрядковий інтервал – 1,5, поля зверху, знизу – 2 см, зліва – 2 см, справа – 2 см, вирівнювання – по ширині. Абзацний відступ – 1,25. Файл називати прізвищем подавача. На першій сторінці зверху

посередині вказується назва великими літерами, нижче справа – прізвище та ім'я автора, група. Завершуєте роботу списком використаних джерел до 6-ти пунктів. Робота повинна бути обсягом не більше 2-3 сторінок.

Роботу відправляєте на електронну адресу викладача Мендели І.Я. – [mendela\\_i@ukr.net](mailto:mendela_i@ukr.net) чи [iruna.mendela@pnu.edu.ua](mailto:iruna.mendela@pnu.edu.ua), а також Viber чи Telegram. Роботи повинні бути здані до ...

За бажанням: неформальна освіта.

Пройшовши курс на освітній платформі Prometheus чи ВУМ online та отримавши сертифікат, Ви маєте можливість отримати додаткові бали:

- «Стратегічне маркетингове управління бізнес- і соціальними проектами» на ВУМ online (<https://vumonline.ua/>);
- «СМС – Система Менеджменту Ситуацій» на Prometheus (<https://prometheus.org.ua/>).

## Література

### Методична література

1. Курортна справа (самостійна робота студентів) : Навчально-методичний посібник / [Клапчук В.М. та ін.] / [За ред. проф. В.М. Клапчука] / Факультет туризму, ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». Івано-Франківськ : «Фоліант», 2018. 147 с.
2. Клапчук В.М., Мендела І.Я. Курортна справа : організація, територіальне управління, стратегічне планування: Навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ : Фоліант, 2018. 278 с.
3. Мендела І.Я. Методичні рекомендації з дисципліни «Управління проектами». Івано-Франківськ: Фоліант, 2012. 50 с.

### Рекомендована література

1. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2004. 231 с.
2. Мостенська Т.Л., Мостенська Т.Г., Ралко О.С. Управління проектами. Київ: Кондор-Видавництво, 2020. 592 с.
3. Ноздріна Л. В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проектами: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
4. Петренко Н.О. Управління проектами. Київ: Київ: Кондор-Видавництво, 2019. 244 с.
5. Хігні Дж. Основи управління проектами. Харків: Фабула, 2020. 272 с.

## Інформаційні ресурси

1. Клапчук В.М., Мендела І.Я. Курортна справа : організація, територіальне управління, стратегічне планування: Навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ, 2020. 278 с. (Електронне видання).
2. Мендела І.Я. Інноваційні підходи до розвитку курортів Івано-Франківської області. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/7165>
3. Мендела І.Я., Новосьолов О.В. Бізнес-планування підприємств курортного господарства. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/6145>
4. Процеси управління проектами. URL: <https://sgv.in.ua/off-lifaq/24-protsesi-upravlinnya-proektami>
5. Управління проектами. URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-upravlinnya-proektamy>

Видавництво «Територія друку»

Підписано до друку «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

Тираж 300 прим. Зам. № \_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.