

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

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра Туризму і готельного господарства

НАОЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

виконаної на тему
«Удосконалення управління на підприємствах готельно-
ресторанного бізнесу: стратегічний підхід»

студентки 2 курсу групи ММГКТС 2022 - 1 денної форми навчання

Лобач Діани Олександрівни

Керівник роботи Оболенцева Л.В.
(підпис)

Зав. кафедри ТіГГ _ Оболенцева Л.В.

Харків 2023 р.

СЛАЙД 1

Таблиця 1

в

Підходи до визначення стратегії підприємства
організаційно-управлінської концепції

Підхід	Визначення	Межах Автор
1. Стратегія як правила ведення бізнесу	Стратегія – це нові правила прийняття рішень і установок, що спрямовують процес розвитку організації. Стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності	І. Ансофф
	За сутністю стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності	А.Т. Зуб
2. Стратегія як модель дій	Стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії	А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд
	Стратегія – це якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій організації, яку їй необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу і координації своїх ресурсів	В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко
	Стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених довгострокових цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії	А.Т. Зуб
3. Стратегія як план досягнення цілей	Стратегія – це управлінський план, спрямований на укріплення позицій організації, задоволення потреб її клієнтів і досягнення певних результатів діяльності	А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд
	Одне з «П» у визначенні Мінцберга: стратегія – це комбінація 5 «П»: план дій; прикриття, хитрий маневр, націлений на те, щоб перехитрити своїх конкурентів; порядок дій; позиція в оточуючому середовищі; перспектива, якої слід прагнути	Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел
	Стратегія – це інтегрований, уніфікований, і зрозумілий план дій для досягнення цілей	І. Альтшулер
	Стратегія – це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурсів для досягнення основної цілі. Вона формує головні цілі і основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує єдиний напрям руху	В.Д. Маркова, С.А. Кузнєцова
4. Стратегія як напрям	Стратегія – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона	З.Є. Шершньова,

5. Стратегія як сукупність заходів з досягнення цілей	Стратегія – це ділова концепція підприємства на задану стратегічну перспективу, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій, які здатні реалізувати цю концепцію і забезпечити підприємству конкурентні переваги у досягненні цілей	С.А. Попов
6. Стратегія як «блеф» («хитрий маневр»)	Одне з «П» у визначенні Мінцберга: стратегія – це комбінація 5 «П»: план дій; прикриття, хитрий маневр, націлений на те, щоб перехитрити своїх конкурентів; порядок дій; позиція в оточуючому середовищі; перспектива, якої слід прагнути	Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел
7. Стратегія як позиція на ринку	Одне з «П» у визначенні Мінцберга: стратегія – це комбінація 5 «П»: план дій; прикриття, хитрий маневр, націлений на те, щоб перехитрити своїх конкурентів; порядок дій; позиція в оточуючому середовищі; перспектива, якої слід прагнути	Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел
8. Стратегія як процес	Стратегія організації – це вказівка про те, як перевести компанію звідси, де вона знаходиться зараз, туди, де вона бажає хнаходитися; це засіб досягнення бажаних результатів	А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд
9. Стратегія як зразок до якого прагне підприємство	Одне з «П» у визначенні Мінцберга: стратегія – це комбінація 5 «П»: план дій; прикриття, хитрий маневр, націлений на те, щоб перехитрити своїх конкурентів; порядок дій; позиція в оточуючому середовищі; перспектива, якої слід прагнути	Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел Таблиця 2

Загальні характеристики стратегії

Якою (чим) є стратегія?	Чим не повинна бути стратегія?
Є способом взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем	«Вилитим у бронзі» планом, який треба виконати за будь-яких умов і будь-яку ціну
Формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації	Переліком сухих стандартних форм і документів, де втрачається основна ідея існування та розвитку підприємства
Через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору»	Планом «обсягом в 100 сторінок»
Є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок організаційної структури управління	Ідеєю лише вищого управлінського персоналу
Є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу	Заміною здорового глузду та інтуїції

СЛАЙД 2

Таблиця 1

Відмінності стратегічного управління від оперативного

Параметри	Стратегічне управління	Оперативне управління
Рівень розробки та прийняття рішень	Стратегічні висновки та рішення формуються та проходять контроль на самому високому рівні управління	Оперативні рішення ухвалюються на всіх етапах правління
Безперервність процесу планування і виконання	Властиві: перервність та упорядкованість процесу менеджменту	Оперативний менеджмент є уривчастим, планування виконується щодня, цілі, зазвичай, мають тимчасовий характер
Переваги «жорстких» або «м'яких» питань і рішень	Переважно "м'які" проблеми, мається на увазі такі, які мають неточність початкових даних	Перевага добре організованих, "жорстких" проблем, вирішення яких заплановано, або "м'яких" рішень, але з невеликою небезпекою великої шкоди за умови допущення помилки
Чисельність досліджуваних можливостей рішень	Має значення на перших стадіях розвитку організації, пропонувати та обговорювати найбільш можливе кількість завдань. Ця операція скорочує показник ризику при виникненні помилок в намічених планах	Створюється найменша кількість можливостей та альтернатив до рішень
Масштаб та тип необхідної інформації	Потрібен дуже великий за обсягом матеріал	Процедура підготовки матеріалу в основному є формальним заходом
Часові інтервали	Орієнтується на тривалі часові проміжки,	Націлено на вирішення завдань, які вимагають

Пріоритетність рішень	Стратегія виявляється у більш загальних межах	Оперативні рішення щоразу виявляються частиною реалізації плану
Використання людських ресурсів	Виконується головним менеджерським складом	Виконується середнім та лінійним керівним складом
Точність контролю та оцінки	Продуктивність затверджених стратегій розглядати не просто, результат ухвалених рішень, можливість більш детально проаналізувати виникне через деяке час	Результат оперативного менеджменту, не відділяє великий часовий інтервал з підведенням підсумків та схваленням рішення. Наприклад, поразки, цнескладно проаналізувати
Ключові інтереси учасників процесу прийняття рішень	Стратегічний результат прийняття рішень підпорядкований корпоративним цілям	Може бути орієнтований на окремі, індивідуальні прагнення, наприклад, підрозділи чи групи
Ставлення до ризику, рівень ризику і результат впровадження ризикованих рішень	Ризик стратегічних рішень є значно більшим по відношенню до ймовірних втрат від прийняття невірних оперативних рішень, що виражається як обсягами рішень, так і різного роду ступенем невизначеності та складності середовища	Ризики досить невеликі при ухваленні оперативних рішень

Характеристика довгострокового та стратегічного управління

Параметри	Стратегічний менеджмент	Довгострокове управління
Умови функціонування підприємства	<p>Базується на гіпотезі про нездійсненності з остатнім рівнем надійності передбачати довгостроковий характер розвитку.</p> <p>Саме тому стратегічне управління фіксує увагу на розвитку довготривалих конкуруючих привілеїв в умовах наявності невизначеності та складності середовища</p>	<p>Формується на міркуванні, що курс становлення зовнішнього ділового середовища може поширюватися і перспективу. В даному випадку, виявляється, легко встановити основні показники довгострокового проекту. Створений в такий спосіб довгостроковий план допускає поділ на декілька короткострокових.</p> <p>Довгострокове управління є дуже ефективним у стані сталості організаційного зовнішнього середовища</p>
Цілі	<p>Мета – досягнення довготривалої конкурентної переваги на основі застосування якостей організації, які вважаються її сильними сторонами; а також компенсації слабкостей, обліку переваг та загроз, що породжуються зовнішнім середовищем компанії</p>	<p>Ціль – розрахунок показників продуктивності в ресурси на тривалий період, при цьому ставиться завдання оптимізації витрати ресурсів на застосуванні детермінованих математичних моделей різного рівня складності та комп'ютерних програм</p>
Завдання, аналіз ресурсів підприємства	<p>Стратегічний менеджмент ставить за основу підвищення адаптаційної здібності компанії, завдання підвищення її стійкості по відношенню до мінливих впливів зовнішнього середовища. У ролі ключового моменту успішного стратегічного управління вважають запас людського потенціалу підприємства та застосування внутрішніх</p>	<p>У разі довготривалої побудови планів основним критерієм продуктивності менеджменту служить рентабельність, прибутковість.</p> <p>Ось тому, як правило, цього очікують від зборів директорів власники акцій</p>

	ресурсів організаційної культури	
--	----------------------------------	--

Таблиця 2

Основні завдання стратегічного управління підприємствами сфери гостинності

з'ясування галузі та принципів діяльності, і формулювання стратегічних механізмів
розробка стратегічних цілей та виявлення можливостей і шляхів для їхнього здійснення
формулювання та розробка стратегії з метою реалізації запланованих цілей та бажаних результатів діяльності підприємств
практична реалізація стратегії та виконання стратегічних завдань
підведення підсумків діяльності та, за потреби, переоцінка стратегічного плану чи адаптація існуючої стратегії до нових реалій та умов; способів та шляхів їхнього виконання та досягнення

Таблиця 3

Переваги та достоїнства застосування стратегічного підходу до управління

забезпечення та гарантування концептуальної направленості всього підприємства на ключовий момент стратегії, пов'язаний з тим, що підприємство робить, що планує робити і яких результатів реально досягає
принципова необхідність своєчасно, якісно й оперативно реагувати та адаптуватися як до потенційних, так реальних змін, до нових можливостей, які несе середовище, та до загроз чи тенденцій, які виникають
можливість аналізувати та обирати альтернативні варіанти складових стратегічного набору підприємства; і взагалі, професійно перетворювати потенціал в стратегічно обґрунтований та ефективний
можливість поєднувати рішення керівного складу всіх рівнів менеджменту підприємства, тобто цілей і завдань всіх ієрархічних рівнів стратегій, поєднаних у стратегічний набір
виявлення умов та обставин, які є сприятливими для ефективної діяльності підприємств гостинності, та які зможуть дозволити підприємству адекватно ситуації відреагувати на зміни обставин як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі

СЛАЙД 4

Таблиця 1

Особливості підприємств готельно-ресторанного бізнесу, потрібно враховувати при управлінні які

<p>особливість підприємств гостинності у якості об'єкта управління полягає в тому, що дуже складно зобразити його стратегічні цілі, застосовуючи показники, які можна точно оцінити та виміряти. Це пояснюється тим, що процеси, які відбуваються в індустрії гостинності носять дуже вірогіднісний характер, а, відповідно, і точно спланувати чи спрогнозувати потенційно можливі явища чи процеси проблематично</p>																	
<p>специфіка продукту готельно-ресторанного бізнесу та його невіддільність від джерела формування, коли принциповою необхідною умовою є присутність клієнта та неможливість накопичення такої послуги. А це означає, що при реалізації продукту гостинності значно зростає особистісний аспект як такий, а тому на особливу увагу заслуговує стратегічне управління персоналом та регулювання і коригування міжособистісних відносин</p>																	
<p>унікальність готельних та ресторанных підприємств при застосуванні стратегічного підходу в управлінні проявлятиметься в комплексності послуг гостинності – послуг як матеріальних, так і нематеріальних, які разом формують особливий продукт гостинності</p>																	
<p>значна частина підприємств гостинності, а, відповідно і їхня робота, є залежною від такого фактора як сезонність, що потрібно брати до уваги</p>																	
<table border="1"> <tr> <td rowspan="8" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Характеристики стратегічних рішень</td> <td>⇒</td> <td>Спрямованість на перспективу</td> </tr> <tr> <td>⇒</td> <td>Цільова орієнтація</td> </tr> <tr> <td>⇒</td> <td>Невизначеність результату</td> </tr> <tr> <td>⇒</td> <td>Інноваційність</td> </tr> <tr> <td>⇒</td> <td>Незворотність</td> </tr> <tr> <td>⇒</td> <td>Спрямованість на узгодження інтересів підприємства, його потенціалу і умов зовнішнього середовища</td> </tr> <tr> <td>⇒</td> <td>Гнучкість і адаптивність</td> </tr> <tr> <td>⇒</td> <td>Складність</td> </tr> </table>	Характеристики стратегічних рішень	⇒	Спрямованість на перспективу	⇒	Цільова орієнтація	⇒	Невизначеність результату	⇒	Інноваційність	⇒	Незворотність	⇒	Спрямованість на узгодження інтересів підприємства, його потенціалу і умов зовнішнього середовища	⇒	Гнучкість і адаптивність	⇒	Складність
Характеристики стратегічних рішень		⇒	Спрямованість на перспективу														
		⇒	Цільова орієнтація														
		⇒	Невизначеність результату														
		⇒	Інноваційність														
		⇒	Незворотність														
		⇒	Спрямованість на узгодження інтересів підприємства, його потенціалу і умов зовнішнього середовища														
		⇒	Гнучкість і адаптивність														
	⇒	Складність															

Рис. 1. Основні характеристики стратегічних рішень

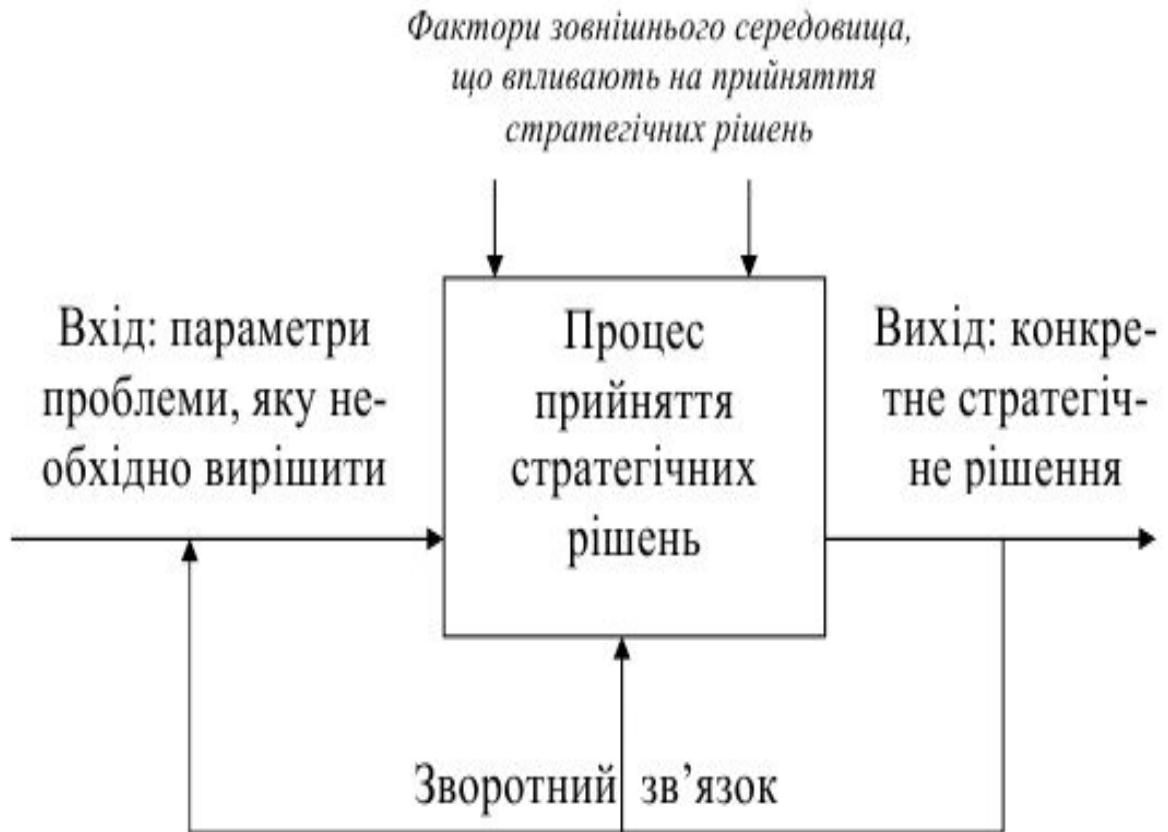


Рис. 2 Компоненти системного підходу до прийняття стратегічних рішень

Таблиця 2

Структура заповнення готелів міста N за метою поїздки

Мета	Значення, %
Прибуває туристів на відпочинок	26, 8
Припадає на ділові та професійні поїздки	65, 7
Лікування та профілактика	7, 3
Інші	0, 2

Таблиця 3

Структура формату підприємств готельного профілю міста

Формат підприємства	Значення, %
Готелі	36, 7
Міні-готелі	6, 7
Хостели	6, 7
Апартаменти	43, 3
Гостьові будинки	6, 7

СЛАЙД 5

Таблиця 1

Підприємство готельного бізнесу	Значення, %
Без зірок	67,7
4-х зірковий	3,2
3-х зірковий	22,6
2-х зірковий	6,5

Таблиця 2

Підприємство	Характеристика	Кількість номерів
Конкурент 1	2-х економ, стандарт (лише сніданок)	61
Конкурент 2	2-х стандарт (лише сніданок)	70
Конкурент 3	Студія (без харчування)	74
Конкурент 4	2-х стандарт (лише сніданок)	10
Конкурент 5	2-х стандарт (лише сніданок)	34
Підприємство 1	2-х стандарт (лише сніданок)	32
Конкурент 6	Студія (без харчування)	29

Таблиця 3

Фактори середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Вартість послуг	+	
Сервісні пропозиції	+	
Близькість підприємства від транспортних потоків та магістралей	+	
Високий рівень організації сервісу	+	
Наявність місць парковки та під'їзних шляхів до підприємства	+	
Ефективний тип організаційної структури	+	
Інтер'єр, дизайн підприємства	+	
Наявність прогресивних форм обслуговування		+
Активність рекламних заходів		+
Маркетингова діяльність		+
Можливість отримання інформації про послуги	+	
Кваліфікація персоналу	+	

Таблиця 4

Оцінка конкурентних позицій

Фактори, які визначають конкурентну позицію і силу	Готель «Підприємство 1»	Конкуренти		
		К- 1	К-т 2	К-т 3
Послуги:				
Якість обслуговування	5	4	4	3
Асортимент сервісних послуг	5	4	5	3
Рівень обслуговування	5	5	5	4
Кваліфікація персоналу	5	5	4	3
Сума балів по групі	20	18	18	12
Ціна:				
Прейскурантна ціна	5	3	4	5
Знижки до ціни	3	3	4	3
Сума балів по групі	8	6	9	9
Система збуту:				
Інтенсивність збуту	5	5	4	5
Рівень охоплення ринку	4	4	3	3
Сума балів по групі	9	9	7	8
Система просування:				
Реклама для кінцевих споживачів	3	3	5	5
Система стимулювання кінцевих споживачів	4	3	4	4
Сума балів по групі	7	6	9	9
Загальна сума балів	44	39	42	38

Таблиця 5

Оцінка зовнішнього середовища та можливих ризиків

Фактори середовища	Можливості	Загрози
Рівень грошових доходів населення та його купівельна спроможність	+	
Темпи зростання інфляції		+
Цінова політика	+	
Асортиментна політика	+	
Частка ринку		+
Система оподаткування на підприємстві	+	
Рівень конкуренції		+
Розвиток науково-технічного прогресу виробництва та продажу	+	
Зміна чисельності населення		+
Політична стабільність в регіоні		+

SWOT-аналіз

S – сильні сторони	O - можливості
<p>Висока якість послуг</p> <p>Сучасне технічне забезпечення</p> <p>Висока кваліфікація персоналу</p> <p>Висока інформаційна підтримка споживачів</p> <p>Індивідуальний підхід до кожного клієнта</p>	<p>Погіршення позицій деяких конкурентів через незадовільний менеджмент і якість продукції та послуг</p> <p>Знаходження нових ринків збуту</p> <p>Освоєння нових технологій</p> <p>Покращення рівня життя населення</p>
W –слабкі сторони	T -загрози
<p>Слабка система дисконтування</p> <p>Маркетингова діяльність</p> <p>Система просування (реклама)</p>	<p>Зміни споживчих переваг</p> <p>Зміни політичної ситуації</p> <p>Вихід на ринок нового конкурента</p> <p>Посилення конкуренції</p>

Таблиця 2

Труднощі, з якими стикаються провідні підприємства гостинності при використанні стратегічного управління в своїй практичній діяльності

труднощі, пов'язані із цілеполяганням і розробкою стратегій:

неясне формулювання цілей;

нечітке формулювання стратегій;

ігнорування на стадії розробки можливих труднощів

труднощі, пов'язані з інформуванням виконавців:

слабка інформованість щодо порядку виконання стратегій, щодо наявних ресурсів;

неправильне розуміння з боку оперативного керівного персоналу загальної стратегії підприємства, їх обмеженість короткостроковими задачами на своєму рівні

неконтрольований вплив факторів зовнішнього середовища

помилки у виборі керівників стратегій:

низька компетенція керівників;

низький рівень підготовленості;

низька зацікавленість у результатах;

низький авторитет у виконавців

труднощі, пов'язані з організацією проведення стратегічних змін:

слабка координація діяльності з реалізацією намічених заходів;

відсутність підтримки та відкрита протидія наміченим змінам;

неправильне використання або суперечливий розподіл ресурсів;

невідповідність організаційної структури і управлінського інструментарію вимогам нової стратегії

низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками для оцінки успішності реалізації стратегії або неадекватна ув'язка систем планування та контролю

Таблиця 3

Профіль визначення спрямованості діяльності підприємства

вектором «часової орієнтації» Спрямованість на вирішення поточних завдань	Часова орієнтація					Спрямованість на вирішення стратегічних завдань	Критерії оцінки
	Оцінка в балах						
	1	2	3	4	5		
Здійснення діяльності з метою отримання прибутку		+				Ефективне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі	Місія
Отримання максимального результату при мінімальних витратах на теперішній момент		+				Отримання результату у перспективі, навіть при низькій поточній ефективності	Головна мета
Внутрішнього середовища підприємства, сильних і слабких сторін	+					Комплексний стратегічний ситуаційний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища	Аналіз
Короткостроковий період			+			Довгострокова перспектива	Орієнтація
Погляд всередину підприємства		+				Перенесення центру уваги на зовнішнє середовище	Акцент в менеджменті
Пошук раціональних шляхів ефективного використання ресурсів		+				Адаптація до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі	Засоби досягнення мети
Головний ресурс підприємства		+				Джерело добробуту підприємства	Персонал
Пріоритет – напрями діяльності, що дають негайний результат		+				Пріоритет – напрями діяльності, що принесуть успіх у майбутньому	Розподіл ресурсів
Традиційні	+					Сучасні, нестандартні	Методи управління
Оцінка прибутковості і ефективності використання потенціалу	+					Ступінь і своєчасність пристосування до змін і вимог зовнішнього середовища	Оцінка ефективності

СЛАЙД 7

Таблиця 1

Профіль визначення спрямованості діяльності підприємства за вектором «концепція діяльності на ринку»

Критерії оцінки	Концепція діяльності на ринку						
	Збутова концепція діяльності	Оцінка в балах					Маркетингова концепція діяльності
		1	2	3	4	5	
Місія	Організація роздрібної торгівлі і обслуговування споживачів		+				Якнайкраще задоволення потреб ринку у визначених товарах
Головна мета	Збільшення обсягів продажу і отримання на цій основі прибутку	+					Забезпечення населення товарами необхідної якості за прийнятними цінами
Аналіз	Окремі аспекти діяльності підприємства		+				Комплексний аналіз маркетингового середовища діяльності підприємства
Орієнтація	Збут товарів		+				Залучення і утримування споживачів
Акцент в менеджменті	Товари підприємства та процес їх продажу		+				Інтереси цільових груп споживачів
Засоби досягнення мети	Комерційні зусилля та засоби стимулювання збуту		+				Комплекс маркетингу (товар, ціна, місце, просування, персонал)
Персонал	Фахівці зі спеціальними знаннями та досвідом			+			Фахівці з сучасною маркетинговою підготовкою
Розподіл ресурсів	Пріоритет – напрями, що приносять найбільший прибуток	+					Пріоритет – напрями, що найкраще задовольняють потреби споживачів
Методи управління	Традиційні		+				Маркетингові
Оцінка ефективності	Динаміка обсягів продажу та прибутку, ефективність	+					Ступінь задоволення попиту і потреб споживачів

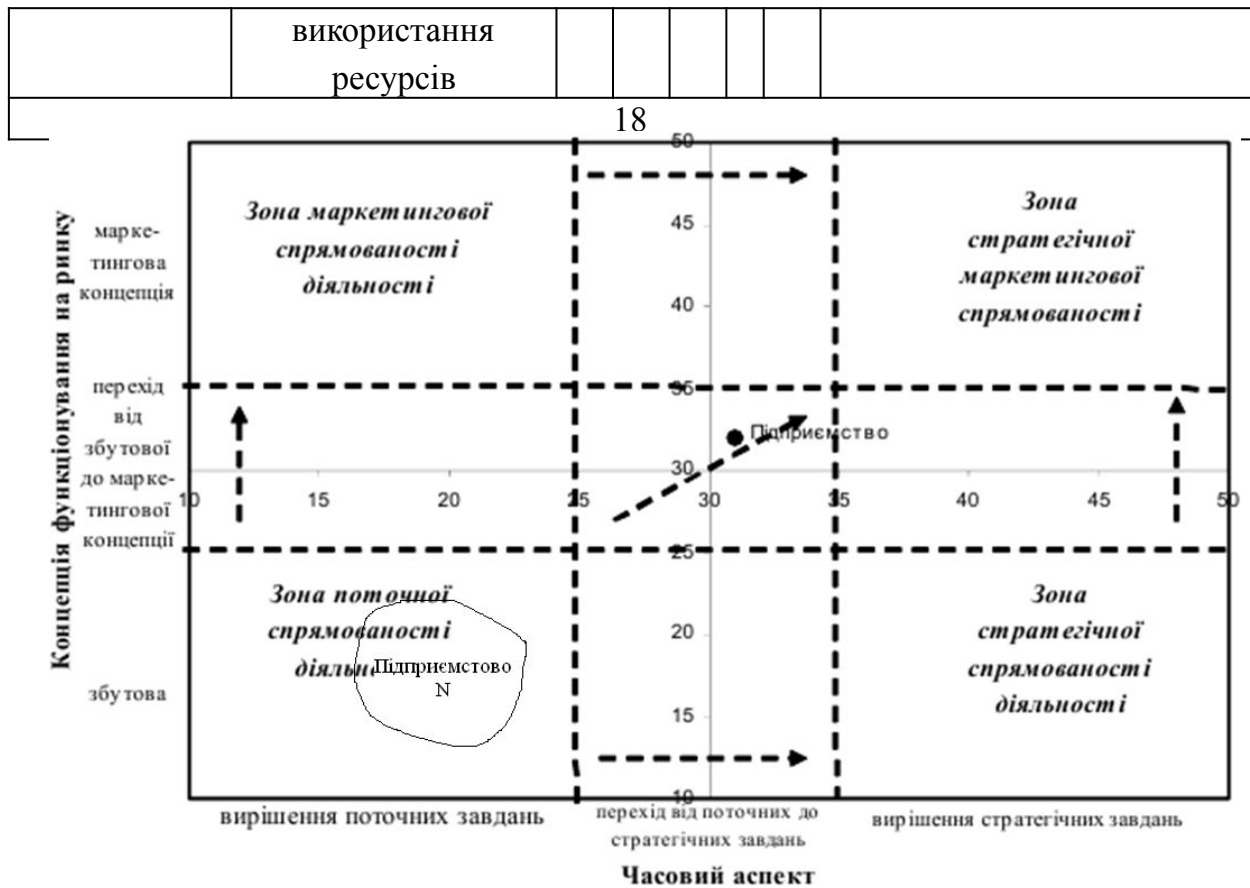


Рис. 1. Визначення спрямованості діяльності підприємства N

Таблиця 2

Оцінка функції «цілеполягання» стратегічного аспекту управління підприємством

Критерії оцінки	Шкала оцінки, бали				
	1	2	3	4	5
Місія підприємства		+			
Стратегічні цілі підприємства		+			
Методи встановлення стратегічних цілей		+			
Пріоритет у встановленні стратегічних цілей	+				
Відомість місії підприємства і його стратегічних цілей для працівників		+			
Всього	9				

СЛАЙД 8

Таблиця 1

Оцінка функції «стратегічний аналіз і діагностика» стратегічного аспекту управління підприємством

Критерії оцінки	Шкала оцінки, бали				
	1	2	3	4	5
Напрями здійснення стратегічного аналізу	+				
Частота проведення стратегічного аналізу		+			
Методи здійснення стратегічного аналізу	+				
Наявність стратегічної інформації		+			
Використання результатів стратегічного аналізу для прийняття стратегічних рішень	+				
Всього	7				

Таблиця 2

Оцінка функції «формування стратегічного набору» стратегічного аспекту управління підприємством

Критерії оцінки	Шкала оцінки, бали				
	1	2	3	4	5
Методи розробки стратегій		+			
Формалізація стратегічного набору	+				
Ознайомлення працівників зі змістом стратегічного набору підприємства	+				
Залучення працівників до прийняття стратегічних рішень і розробки стратегій	+				
Зацікавленість працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства за допомогою його стратегічного набору	+				
Всього	6				

Таблиця 3

Зведена оцінка стратегічного аспекту управління підприємством

Критерії оцінки	Оцінка
1	2
Функція «цілеполягання»	
Місія підприємства	2
Стратегічні цілі підприємства	2
Методи встановлення стратегічних цілей	2
Пріоритет у встановленні стратегічних цілей	1
Відомість місії підприємства і його стратегічних цілей для працівників	2
Разом за функцією 1	9
Функція «стратегічного аналізу і діагностики»	
Напрями здійснення стратегічного аналізу	1
Частота проведення стратегічного аналізу	2
Методи здійснення стратегічного аналізу	1
Наявність стратегічної інформації	2
Використання результатів стратегічного аналізу для прийняття стратегічних рішень	1
Разом за функцією 2	7
Функція «Формування стратегічного набору»	
Методи розробки стратегій	2
Формалізація стратегічного набору	1
Ознайомлення працівників зі змістом стратегічного набору підприємства	1
Залучення працівників до прийняття стратегічних рішень і розробки стратегій	1
Зацікавленість працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства за допомогою його стратегічного набору	1
Разом за функцією 3	6
Загальна оцінка стратегічного аспекту управління підприємством	22

СЛАЙД 9

Таблиця 1

Місія та цілі готелю міста N

Місія і цілі	Опис
Місія	Підвищення якості сервісу
Головна ціль підприємства	Забезпечення стійких темпів росту завдяки збільшенню обсягів продажу та прибутку
Проміжні цілі	Максимізація прибутку підприємства. Зростання частки ринку. Забезпечення зростання продажу Розширення переліку послуг, що надаються підприємством Підвищення продуктивності праці співробітників Ефективне використання всіх ресурсів підприємства

Таблиця 2

Оцінка ризиків проекту та заходи щодо запобігання їхнього настання

або наслідків

№	Ризик	Вірогідність настання	Ступінь тяжкості наслідків	Заходи з попередження
1	Відтягування термінів відкриття, зростання стартових вкладів	низька	середня	Використання послуг юристів при оформленні документів
2	Зростання кількості конкурентів	низька	середня	Розширення переліку послуг, перегляд цінової політики, графіка роботи, розвиток програм, які підвищують лояльність клієнтів
3	Падіння продажів внаслідок зменшення платоспроможності населення	середня	середня	Перелік асортиментної пропозиції, розвиток програм, які підвищують лояльність клієнтів



Рис. 1. Конкурентні переваги та ключові фактори успіху підприємства від застосування стратегічного підходу та інструментарію стратегічного управління

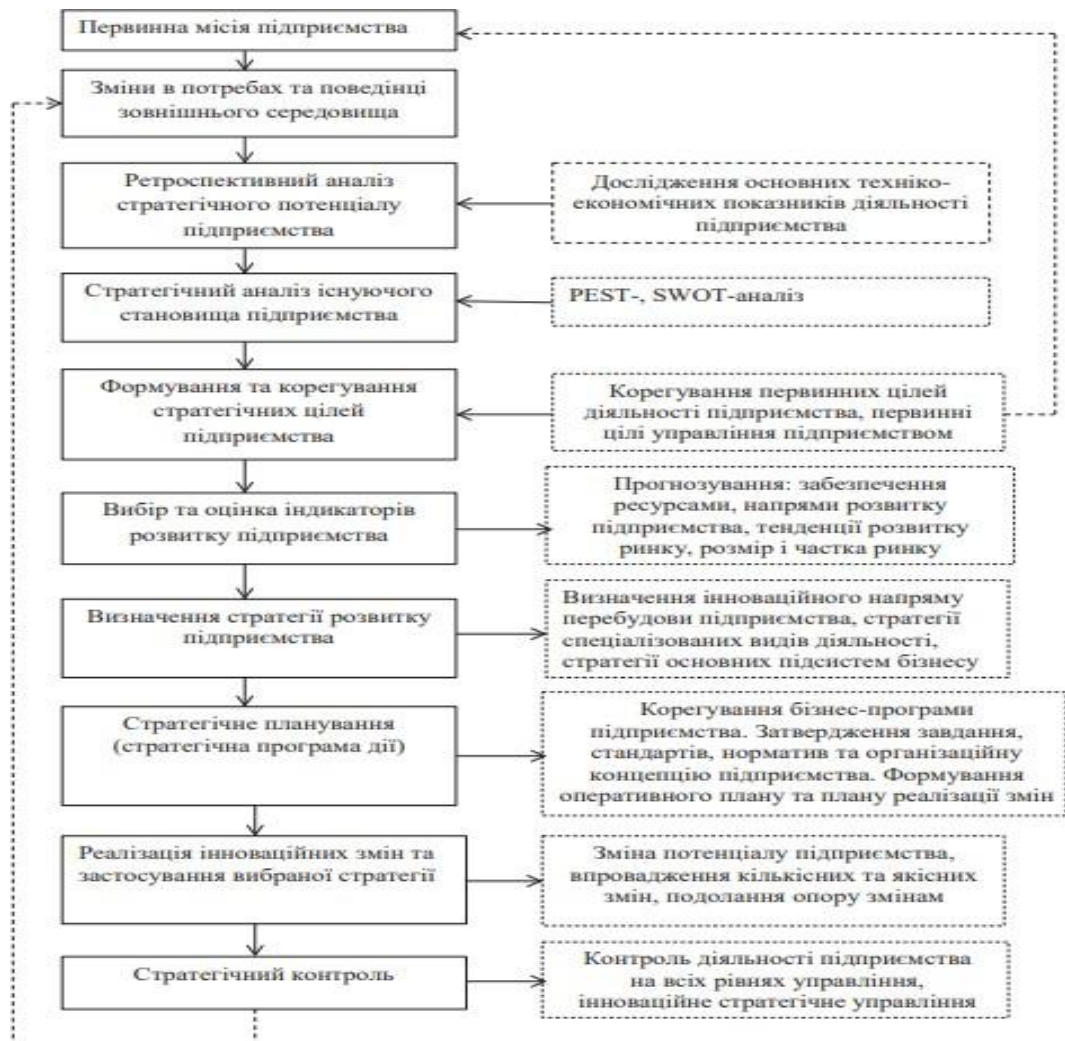


Рис. 1. Модель стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності середовища



Рис. 2. Стратегія розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах Covid-19 та в умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення

Таблиця 1

Проблеми, які виникають при реалізації стратегій підприємствами

Проблема	Вагомість
Зміни в зовнішньому середовищі можуть вимагати швидкого адаптування стратегій та планів	1
Відсутність необхідних навичок може обмежувати здатність ефективно впроваджувати стратегії	2
Висока складність процесу розробки стратегії може призвести до втрати часу і ресурсів	3
Відсутність мотивації може призвести до низької продуктивності та втрати ключових кадрів	4
Відсутність контролю може призвести до втрати спрямованості на стратегічні цілі	5
Застаріла структура може перешкоджати ефективному виконанню стратегії	6
Неправильна оцінка ресурсів може призвести до дефіциту та затримок в реалізації стратегії	7
Відсутність чіткої координації може призвести до дублювання робіт та втрати ефективності	8
Недостатнє чітке розуміння стратегії може призвести до неправильної її реалізації на практиці	9
Неочікувані труднощі або проблеми, які не вписуються в інші категорії	10

СЛАЙД 11

Таблиця 1

Пропозиції щодо вирішення проблем, пов'язаних із реалізацією стратегій на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

Проблема	Рішення проблеми
Зміни в зовнішньому середовищі можуть вимагати швидкого адаптування стратегій та планів	Регулярний моніторинг зовнішнього середовища і гнучкість стратегічного планування
Відсутність необхідних навичок може обмежувати здатність ефективно впроваджувати стратегії	Проведення навчання та тренінгів для персоналу або наймання кваліфікованих спеціалістів
Висока складність процесу розробки стратегії може призвести до втрати часу і ресурсів	Залучення професіоналів, використання сучасних методик та здійснення системного аналізу
Відсутність мотивації може призвести до низької продуктивності та втрати ключових кадрів	Впровадження системи стимулювання, яка відзначає успіхи та внесок співробітників
Відсутність контролю може призвести до втрати спрямованості на стратегічні цілі	Впровадження системи моніторингу та звітності за стратегічними показниками
Застаріла структура може перешкоджати ефективному виконанню стратегії	Проведення організаційної реформи та адаптація структури під нові стратегічні завдання
Неправильна оцінка ресурсів може призвести до дефіциту та затримок в реалізації стратегії	Проведення детального аналізу ресурсів та їх раціональне розподілення
Відсутність чіткої координації може призвести до дублювання робіт та втрати ефективності	Введення ефективної системи комунікації та координації завдань
Недостатнє чітке розуміння стратегії може призвести до неправильної її реалізації на практиці	Забезпечення ефективної комунікації та тренінгів для персоналу
Неочікувані труднощі або проблеми, які не вписуються в інші категорії	Детальний аналіз і розробка індивідуальних стратегій вирішення для конкретних ситуацій

Таблиця 2

Перешкоди до ефективного використання стратегічного управління підприємствами гостинності

Перешкоди використання стратегічного управління	Оцінка
Низький рівень знань і навичок у сфері стратегічного управління. Відсутність необхідного досвіду в розробці та впровадження стратегічних ініціатив	4
Використання трудомістких та непридатних до впровадження методології стратегічного управління. Непропорційна складність методів до рівня розвитку організаційної структури підприємства	5
Постійні зміни в економічних, політичних та соціокультурних умовах. Ускладнення прогнозування зовнішніх факторів та їх вплив на стратегічне управління	7
Потреба у швидкому реагуванні на зміни в середовищі. Зниження якості стратегічного планування через терміновий характер рішень	5
Відсутність ефективних комунікаційних каналів між управлінням та рядовим персоналом. Відчуття невпевненості серед персоналу у власних можливостях внесення внутрішніх ініціатив	5
Недостатніх коштів для впровадження стратегічних проєктів. Обмежені можливості фінансування стратегічного розвитку підприємства	6
Недостатня координація та інтеграція стратегічних ініціатив в управлінські процеси. Неефективна структура організації, що гальмує впровадження стратегічних змін	4
Відсутність чіткої системи відповідальності за стратегічне управління. Невизначеність ролей та обов'язків у реалізації стратегії	4
Технічні обмеження та недолік інтеграції з іншими інформаційними системами. Низька інформаційна готовність підприємства до цифрових стратегічних ініціатив	4
Відсутність системи стимулювання та винагородження для успішного впровадження стратегічних цілей. Неясні перспективи кар'єрного росту для учасників стратегічних процесів.	5

СЛАЙД 12

Таблиця 1

Перспективи стратегічного управління на
розвитку підприємствах сучасних

Характеристика перспективи	Важливість
Забезпечення чіткого фокусу на основних стратегічних цілях, сприяє кращому використанню ресурсів та збільшенню конкурентоспроможності	2
Створення чіткої стратегії дозволяє підприємству пристосовуватися до змін у середовищі, а також прискорює прийняття рішень.	1
Забезпечення персоналу необхідними навичками і знаннями дозволяє ефективніше впроваджувати та виконувати стратегії	2
Сприяє залученню різних перспектив і досвіду у процес прийняття рішень, що може покращити якість вирішень важливих рішень	4
Забезпечення доступу до сучасних інструментів підтримує точність та швидкість прийняття рішень	2
Забезпечення швидкого доступу до необхідної інформації сприяє ефективному прийняттю рішень	2
Зовнішні експерти можуть принести нові ідеї та перспективи, що сприяє більш об'єктивному стратегічному аналізу	2
Дозволяє вчасно виявляти зміни в стратегічному середовищі і при необхідності коригувати стратегію	3

Таблиця 2

Прогнозована зведена оцінка стратегічного аспекту
управління

підприємством після впровадження рекомендацій	Оцінка	
	Було	Після удосконалення управління
Функція «цілеполягання»		
Місія підприємства	2	5
Стратегічні цілі підприємства	2	5
Методи встановлення стратегічних цілей	2	5
Пріоритет у встановленні стратегічних цілей	1	4
Відомість місії підприємства і його стратегічних	2	5

цілей для працівників		
Разом за функцією 1	9	24
Функція «стратегічного аналізу і діагностики»		
Напрями здійснення стратегічного аналізу	1	4
Частота проведення стратегічного аналізу	2	5
Методи здійснення стратегічного аналізу	1	3
Наявність стратегічної інформації	2	4
Використання результатів стратегічного аналізу для прийняття стратегічних рішень	1	4
Разом за функцією 2	7	20
Функція «Формування стратегічного набору»		
Методи розробки стратегій	2	4
Формалізація стратегічного набору	1	3
Ознайомлення працівників зі змістом стратегічного набору підприємства	1	4
Залучення працівників до прийняття стратегічних рішень і розробки стратегій	1	4
Зацікавленість працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства за допомогою його стратегічного набору	1	4
Разом за функцією 3	6	15
Загальна оцінка стратегічного аспекту управління підприємством	22	59