

Владимирский государственный университет

**И. В. НАУМОВА
М. В. КРАСНОВА
И. Ф. ЖУКОВСКАЯ**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ**

Учебно-практическое пособие

Владимир 2024

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

И. В. НАУМОВА
М. В. КРАСНОВА
И. Ф. ЖУКОВСКАЯ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

Учебно-практическое пособие

Электронное издание



Владимир 2024

ISBN 978-5-9984-1832-7

© ВлГУ, 2024

УДК 640.4
ББК 65.432

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор
зав. кафедрой бизнес-информатики и экономики
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
И. Б. Тесленко

Кандидат экономических наук, доцент
директор Российского университета кооперации
(Владимирский филиал)
М. А. Шумилина

Издается по решению редакционно-издательского совета ВлГУ

Наумова, И. В.

Стратегический менеджмент в гостиничном бизнесе [Электронный ресурс] : учеб.-практ. пособие / И. В. Наумова, М. В. Краснова, И. Ф. Жуковская ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2024. – 95 с. – ISBN 978-5-9984-1832-7. – Электрон. дан. (11,7 Мб). – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц; Windows XP/7/8/10; Adobe Reader; дисковод CD-ROM. – Загл. с титул. экрана.

Рассмотрены теоретические и практические аспекты стратегического менеджмента в гостиничном бизнесе. Приведены практико-ориентированные задания для самостоятельной работы, кейсы, которые помогут отработать практические умения, а также систематизировать теоретические знания и повысить уровень усвоения учебного материала.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 43.03.02 – Туризм, 43.03.03 – Гостиничное дело.

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Ил. 77. Табл. 7. Библиогр.: 29 назв.

ISBN 978-5-9984-1832-7

© ВлГУ, 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Тема 1. Теоретические основы стратегического менеджмента.....	7
Тема 2. Система стратегического менеджмента в организации.....	15
Тема 3. Характеристика основных элементов процесса разработки и реализации стратегии.....	21
Тема 4. Стратегический анализ внешней среды	29
Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды.....	41
Тема 6. Стратегическое целеполагание в инновационных условиях.....	50
Тема 7. Анализ методов определения конкурентоспособности. Портфельный анализ.....	58
Тема 8. Формирование стратегических альтернатив и выбор стратегии.....	67
Тема 9. Реализация стратегии развития организации. Особенности стратегического контроля	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	91
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	92

ВВЕДЕНИЕ

Цель освоения дисциплины «Стратегический менеджмент в гостиничном бизнесе» – формирование функциональной готовности будущих бакалавров к использованию инструментов стратегического менеджмента в развитии гостиничного предприятия и обеспечении его функционирования в отрасли.

Задачи дисциплины:

- сформировать представления об особенностях стратегического управления предприятиями и организациями в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды;
- приобрести теоретические знания и практические навыки по определению возникающих возможностей и оценке угроз исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий;
- выработать умение формулировать миссию и цели предприятия на основе результатов стратегического анализа внешней и внутренней среды;
- изучить возможные варианты стратегий, методы разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии развития предприятия;
- сформировать практические навыки разработки мероприятий по реализации стратегии с учетом возможности сопротивления изменениям;
- изучить методы стратегического контроля и разработки систем контроля реализации стратегии.

Пособие предназначено для учебной работы студентов в аудитории (текущий, итоговый контроль знаний и т. п.), самостоятельного выполнения практических заданий, а также подготовки к зачёту (самоконтроль знаний) по дисциплине «Стратегический менеджмент в гостиничном бизнесе». Дидактический комплекс позволяет оценивать уровень усвоения обучающимся учебного материала.

Предлагаемая система заданий составлена в соответствии с требованиями государственного стандарта к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки обучающегося и содержит различные виды заданий:

- ключевые категории и положения, работу с основными понятиями, схемы;
- вопросы для обсуждения;
- задания для самостоятельной работы;
- тесты.

Система заданий позволяет студентам глубже осмыслить и систематизировать учебный материал. Структурно учебно-практическое пособие соответствует рабочей учебной программе дисциплины «Стратегический менеджмент в гостиничном бизнесе»; задания, включенные в пособие, составлены с целью повторения материала, углубления знаний и восполнения пробелов в изучении отдельных тем курса, а также отработки практических умений, что позволяет глубже осмыслить и систематизировать учебный материал.

Пособие рекомендуется использовать в комплексе с учебниками, учебными пособиями, периодическими изданиями и интернет-ресурсами, указанными в библиографическом списке.

Работа студента оценивается на основании следующих критериев:

- степень освоения учебного материала на уровне сформированности учебных компетенций;
- соответствие критериям оценивания;
- умение студента использовать теоретические знания при выполнении практических задач;
- полнота выполненной работы в соответствии с заданием;
- обоснованность и чёткость изложения ответа;
- творческий подход к выполнению заданий;
- уровень владения новыми технологиями, способность критического отношения к информации;
- уровень ответственности за своё обучение и самоорганизацию.

Текущий контроль успеваемости по дисциплине проводится в форме рейтинг-контроля три раза в семестр.

Каждый студент выполняет предложенные в пособии задания индивидуально. Работа студентов по изучению дисциплины включает в себя:

- изучение материала, изложенного на лекции;
- изучение материала, вынесенного на практические занятия;
- подготовку к практическим занятиям, выполнение индивидуальных заданий, подготовку презентации доклада.

Основа обучения студентов – прослушивание лекций, активное участие в практических занятиях и самостоятельная работа по изучению основной и дополнительной литературы, периодических изданий и интернет-ресурсов, указанных в учебно-методическом и информационном обеспечении дисциплины.

При самостоятельном изучении разделов дисциплины «Стратегический менеджмент в гостиничном бизнесе» рекомендуется:

- 1) изучить литературные источники и проанализировать качество и полноту изложения материала по изучаемым вопросам;
- 2) составить вопросы к тексту (не менее трех);
- 3) сформулировать комментарии к прочитанному материалу, аргументировать свою интерпретацию;
- 4) выполнить задания для самостоятельной работы, решить практические задания.

Студенты выполняют задания для самостоятельной работы и при необходимости сдают выполненные работы преподавателю, представляя их результаты на практическом занятии.

Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Учебные цели

В рамках изучения темы у обучающихся формируются понимание сущности и основных положений стратегического менеджмента; знание основных понятий.

Ключевые категории и положения

А. Чандлер понимает **стратегию** как «определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей».

Стратегия – набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности (И. Ансофф).

Согласно Г. Н. Константинову, **стратегия** – это «модель взаимодействия всех ресурсов организации, позволяющая наилучшим способом исполнить её миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ».

Р. А. Фатхутдинов определяет **стратегию** как «программу, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности».

Г. Хэмел и К. К. Прахалад суть **стратегии** видят в том, чтобы «создавать конкурентные преимущества на завтра быстрее, чем конкуренты смогут сымитировать те, которыми вы обладаете сегодня».

Стратегический менеджмент – это деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним изменениям.

Стратегическое планирование есть процесс определения целей и приоритетов, а также значений экономических показателей по основным, наиболее важным направлениям социально-экономического развития на длительную перспективу или средний срок с одновременным формированием основ механизма их реализации.

О. С. Виханский под **стратегическим управлением** понимает такое управление организацией, которое «опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную

деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе».

Ч. Макмиллан отмечает, что «стратегия вовсе не означает тщательно продуманную систему логически взаимосвязанного набора правил и процедур, позволяющих перейти от А к В и даже к С. В Японии под стратегией понимается готовность к событиям, которые происходят за границами действительности системы управления».

Подходы к пониманию стратегии представлены на рисунках 1.1, 1.2.



Рис. 1.1. Истоки возникновения понятия «стратегия»

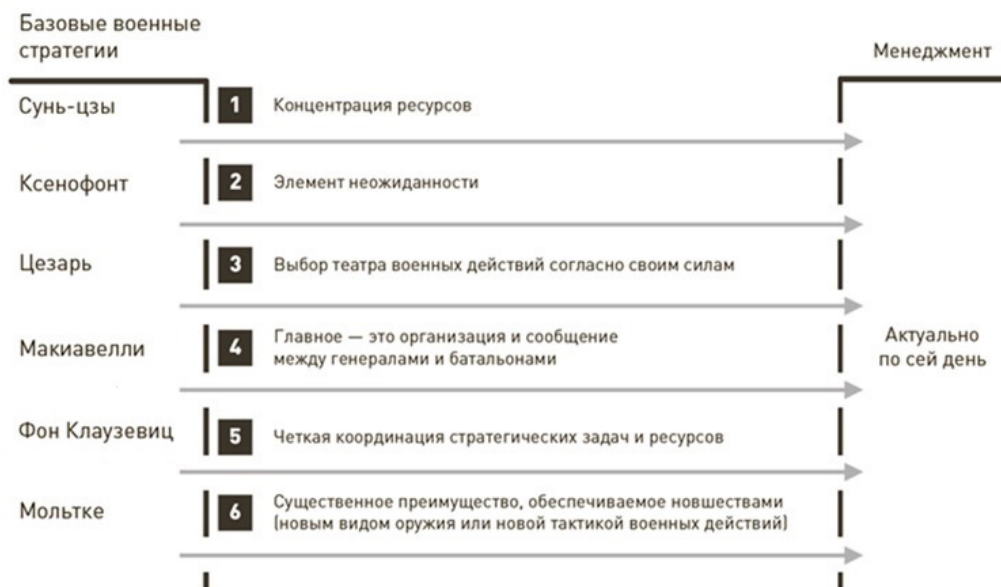


Рис. 1.2. Базовые военные стратегии, актуальные в современном менеджменте

Согласно М. Портеру, **стратегия** – это «создание уникальной и ценной позиции с помощью отличающегося от конкурентов набора видов деятельности. Стратегия – это создание согласованности между видами деятельности компании. Успех стратегии зависит от успешного исполнения сразу многих – а не только каких-то отдельных – действий и интеграции между ними. Если между видами деятельности не будет согласованности, у компании не будет уникальной стратегии и достаточной устойчивости».

Стратегический менеджмент – это область знаний о приёмах, инструментах, методологии составления стратегий и их реализации (рис. 1.3).

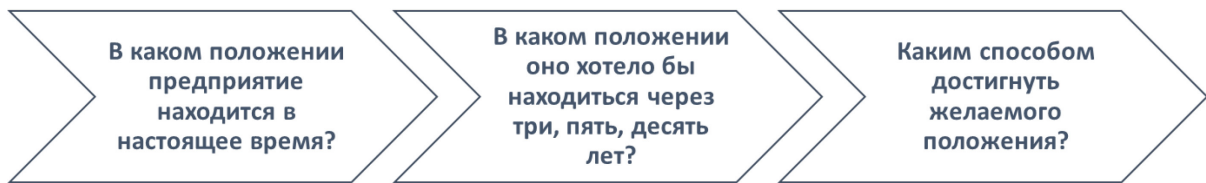


Рис. 1.3. Сущность стратегического менеджмента

Авторы книги «Стратегический менеджмент по Котлеру» Ф. Котлер, Р. Бергер и Н. Бикхофф говорят, что «компании нуждаются в стратегии, чтобы верно расставлять приоритеты при распределении ресурсов. Кроме того, она нужна им, чтобы адекватно реагировать на изменения в окружающей среде, на поведение конкурентов, а также чтобы объяснять, в какую сторону они движутся, своим сотрудникам, клиентам и акционерам». И. Ансофф выделил в стратегическом менеджменте две подсистемы (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Подсистемы стратегического управления (И. Ансофф)

Стратегии – это концепции, которые описывают, как компания будет действовать на рынке и вести себя по отношению к конкурентам. Краткая характеристика основных этапов развития стратегического управления представлена в таблице.

*Этапы развития стратегического менеджмента
через корпоративное планирование*

Этап	Период	Краткая характеристика
Бюджетирование	1900 – 1950 гг.	Основное внимание руководители уделяют текущей прибыли и структуре затрат. Такие приоритеты создают угрозу долгосрочному развитию организации
Долгосрочное планирование	С 1950-х гг.	Основная идея метода – составление прогноза продаж фирмы на несколько лет вперед. Долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы. Главный показатель – прогноз сбыта – базировался на экстраполяции продаж в предыдущие годы. Затем на основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определялись все функциональные планы по производству, маркетингу, снабжению. После этого планы агрегировались в единый финансовый план корпорации. Главная задача менеджеров состояла в выявлении финансовых проблем, лимитирующих рост фирмы
Стратегическое планирование	С 1970-х гг.	По мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали все более расходиться с реальными цифрами. Основой стратегического планирования стал анализ как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил, а также поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. Цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов
Стратегический менеджмент	С 1990-х гг.	Представляет собой комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долгосрочное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития

Г. Минцберг и М. Хьюг рассматривают **стратегию** как «модель (образец) поведения в потоке будущих действий», которая представляет собой комбинацию пяти элементов (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Комбинация «5P» (plan, pattern, position, perspective, ploy) Г. Минцберга

Представленные на рис. 1.6 подходы допускают различные комбинации и добавление новых акцентов.



Рис. 1.6. Подходы к определению стратегического менеджмента

Процесс стратегического управления (рис. 1.7) включает в себя связанные между собой элементы:

- анализ внешней и внутренней среды организации;
- определение целей;
- формулировку миссии;
- разработку вариантов стратегий;
- корректировку на основе анализа;
- осуществление стратегии.

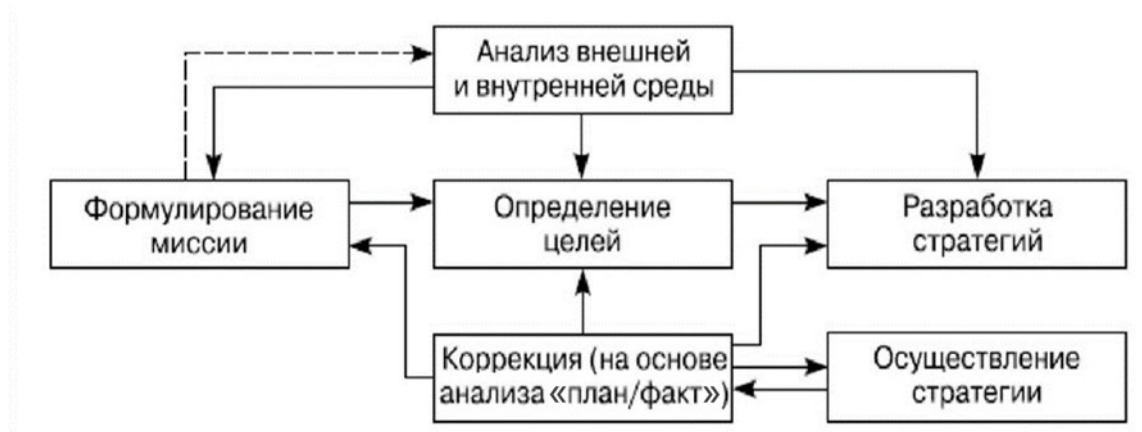


Рис. 1.7. Процесс стратегического управления

Вопросы для обсуждения

1. Каковы основные предпосылки возникновения стратегического менеджмента?
2. Чем отличается стратегическое планирование от стратегического управления?
3. Раскройте понятие «стратегия» через комбинацию «5Р» Г. Минцберга.
4. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные этапы стратегического менеджмента.
5. Объясните разницу между китайским и греческим пониманием термина «стратегия».

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Рассмотрите характеристики, которые формируют у менеджера способность мыслить стратегически; укажите, какие из них свойственны вам, а какие необходимо развивать:

- воспитание и образование;
- опыт работы;
- опыт в качестве руководителя высшего должностного звена;
- диалог с коллегами;
- оценка результатов;
- выполнение стратегического плана;
- реализация проекта;
- использование чужого опыта.

Задание 2. Прочитайте 36 древних китайских стратагем. Выберите 2 – 3 стратагемы и объясните, как вы их понимаете.

Стратагема – это план, в котором для противника заключена какая-либо ловушка, хитрость.

Тесты

1. Какие черты не характерны для стратегического управления?
 - а) выстраивание детальных планов на основе представлений о стабильности среды;
 - б) ориентация на согласование внутренней среды организации и внешнего окружения;
 - в) первоочередное внимание внутренним процессам в организации.
2. Какое определение больше подходит к понятию «стратегия»?
 - а) детально оформленные планы высшего руководства с целью максимизации объема выпуска продукции;
 - б) гибко изменяющийся долгосрочный план действий компании с целью достижения конкурентных преимуществ.
3. В комбинации каких составляющих Г. Минцберг рассматривает стратегию?
 - а) план, порядок, позиция, перспектива, прикрытие;
 - б) план, персонал, поставщики, перспектива, прикрытие;
 - в) потребители, персонал, поставщики, продвижение;
 - г) продукт, продвижение, планирование, процесс.
4. Соотнесите виды планов и период планирования:

1) стратегический план	а) месяц
2) тактический план	б) год
3) оперативный план	в) три года
5. Дополните утверждение: «Процесс, с помощью которого компания непрерывно осуществляет самооценку и сравнивает себя с лидерами бизнеса во всем мире, называется ...».
6. Перечислите основные этапы процесса стратегического менеджмента.
7. Планы управления деятельностью отдельного подразделения – это:
 - а) инновационная стратегия;
 - б) функциональная стратегия;

- в) стратегия бизнеса;
- г) нет правильного ответа.

8. Что из нижеперечисленного является составляющими элементами производственной стратегии? (выберите не менее двух ответов)

- а) социальная политика;
- б) планирование и контроль производства;
- в) программы мотивации персонала;
- г) влияние человеческого фактора на производстве;
- д) повышение производительности труда;
- е) учет производственных мощностей на предприятии.

9. В какой стране под стратегией понимается готовность к событиям, которые происходят за границами системы управления?

10. Какие подсистемы стратегического менеджмента выделяет И. Ансофф?

Тема 2. СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ

Учебные цели

В рамках изучения темы у обучающихся формируется понимание сущности и элементов системы стратегического менеджмента предприятия, процесса стратегического менеджмента.

Ключевые категории и положения

Система представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов.

Системный взгляд позволяет увидеть общие характеристики объекта изучения, которые могут быть потеряны при анализе составляющих частей.

Стратегический менеджмент может быть рассмотрен как совокупность правил (как делать), совокупность действий (что делать) или совокупность функциональных подразделений (кто делает).

Процесс стратегического менеджмента – это совокупность последовательных действий, направленных на достижение целей организации, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и гибко реагировать на условия динамичной неопределенной среды (рис. 2.1).

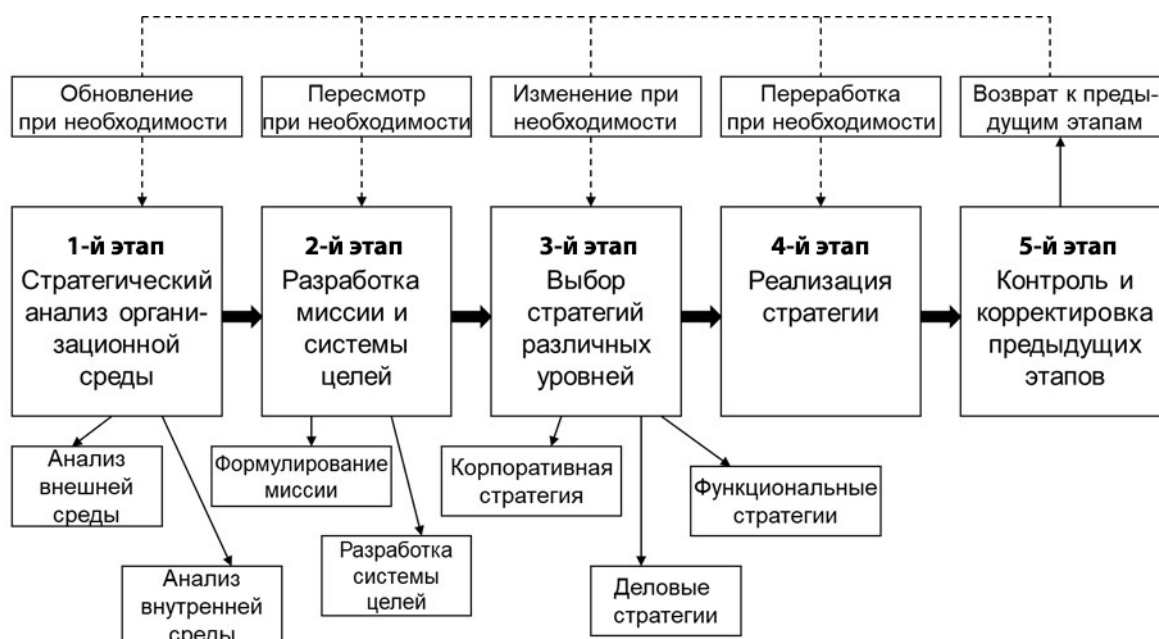


Рис. 2.1. Процесс стратегического менеджмента

Цель развития организации – обеспечение высокой эффективности работы компании и её капитализации в долгосрочной перспективе за счёт максимизации удовлетворения потребностей общества. Это обеспечивается объединением коллектива сотрудников компании общим видением, миссией и системой ценностей.

А. Дж. Стрикленд III определяет **стратегию компании** как «комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей».

Так как ситуация на рынке постоянно меняется, стратегические решения нельзя считать окончательными, их нужно корректировать и адаптировать к происходящим изменениям (рис. 2.2).

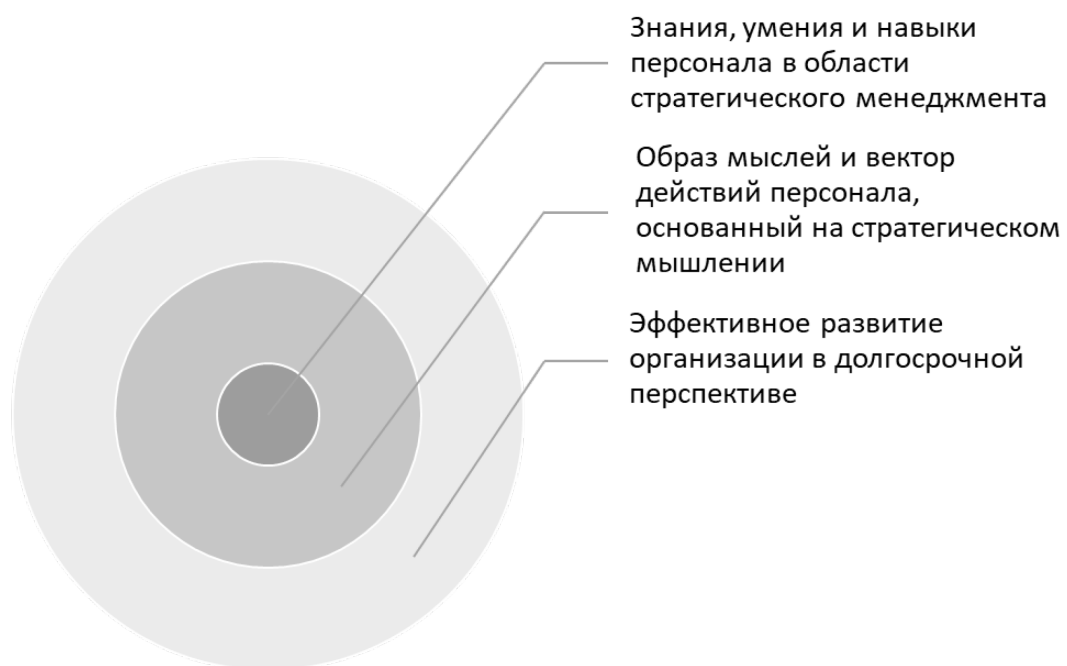


Рис. 2.2. Элементы стратегического менеджмента с практической точки зрения

В работах Д. Джонсона и К. Скоулза подход к стратегическому управлению, представленный на рис. 2.3, основывается на выделении трёх составляющих: стратегическая позиция (анализ), стратегический выбор, стратегия в действии (реализация стратегии).



Рис. 2.3. Модель стратегического менеджмента Д. Джонсона и К. Скоулза

Процесс анализа, разработки и реализации стратегии развития компании не бывает линейным и последовательным, любая реализуемая стратегия – преднамеренная или стихийная – рассматривается как образ действий (рис. 2.4).

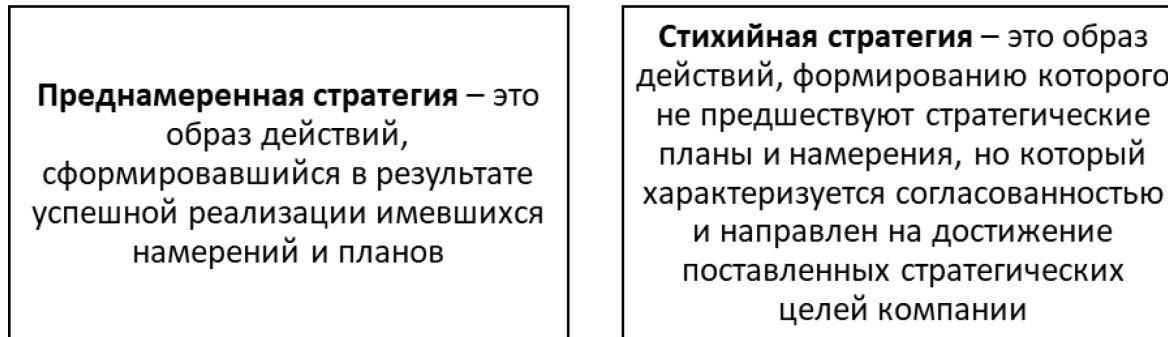


Рис. 2.4. Стратегия как образ действий

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте основные элементы системы стратегического управления.
2. Охарактеризуйте основные составляющие процесса стратегического менеджмента.
3. Опишите модель стратегического менеджмента Д. Джонсона и К. Скоулза.
4. Чем различаются преднамеренная и стихийная стратегии?

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Прочитайте статью М. Портера «10 кирпичей, из которых можно построить стратегию». Какой подход к рассмотрению стратегии изложен в статье?

Задание 2. Подготовьте аргументированный ответ на вопрос: «Какие факторы внешнего окружения компании оказывают самое значительное влияние на стратегию управления персоналом? Почему?»

Тесты

1. Какими характеристиками должны обладать цели согласно принципу SMART (расшифруйте аббревиатуру):

S –

M –

A –

R –

T –

2. Соотнесите очередность этапов процесса стратегического управления:

1-й этап разработка миссии и системы целей

2-й этап реализация стратегии

3-й этап стратегический анализ организационной среды

4-й этап контроль и корректировка предыдущих этапов

5-й этап выбор стратегий различных уровней

3. Планы управления деятельностью отдельного направления компании (финансы, маркетинг, персонал и т. д.) – это:

а) инновационная стратегия;

б) функциональная стратегия;

в) стратегия бизнеса;

г) нет правильного ответа.

4. Что из нижеперечисленного является составляющими элементами производственной стратегии? (выберите не менее двух ответов)

а) социальная политика;

б) планирование и контроль производства;
в) разработка мероприятий по стимулированию персонала;
г) мероприятия по повышению производительности труда сотрудников;

д) учет производственных мощностей на предприятии.

5. Что, согласно модели стратегического менеджмента Д. Джонсона и К. Скоулза, входит в блок «Стратегический выбор»? (выберите несколько вариантов ответа)

- а) формулировка функциональных стратегий;
- б) определение и оценка вариантов стратегий;
- в) выбор стратегий;
- г) анализ внутренней среды организации.

6. Какими характеристиками должны обладать цели согласно принципу SMART? (выберите несколько вариантов ответа)

- а) приемлемость;
- б) измеримость;
- в) определенность во времени;
- г) достижимость;
- д) гибкость;
- е) сопоставимость;
- ж) конкретность;
- з) реалистичность.

7. Какие составляющие входят в блок «Стратегический анализ» модели стратегического менеджмента Д. Джонсона и К. Скоулза?

8. Перечислите три уровня стратегий.

9. Дополните утверждение: «Стратегический менеджмент может быть рассмотрен как совокупность ... (как делать), совокупность ... (что делать) или совокупность функциональных ... (кто делает)».

10. Заполните схему «Модель стратегического менеджмента» (рис. 2.5), используя следующие элементы:

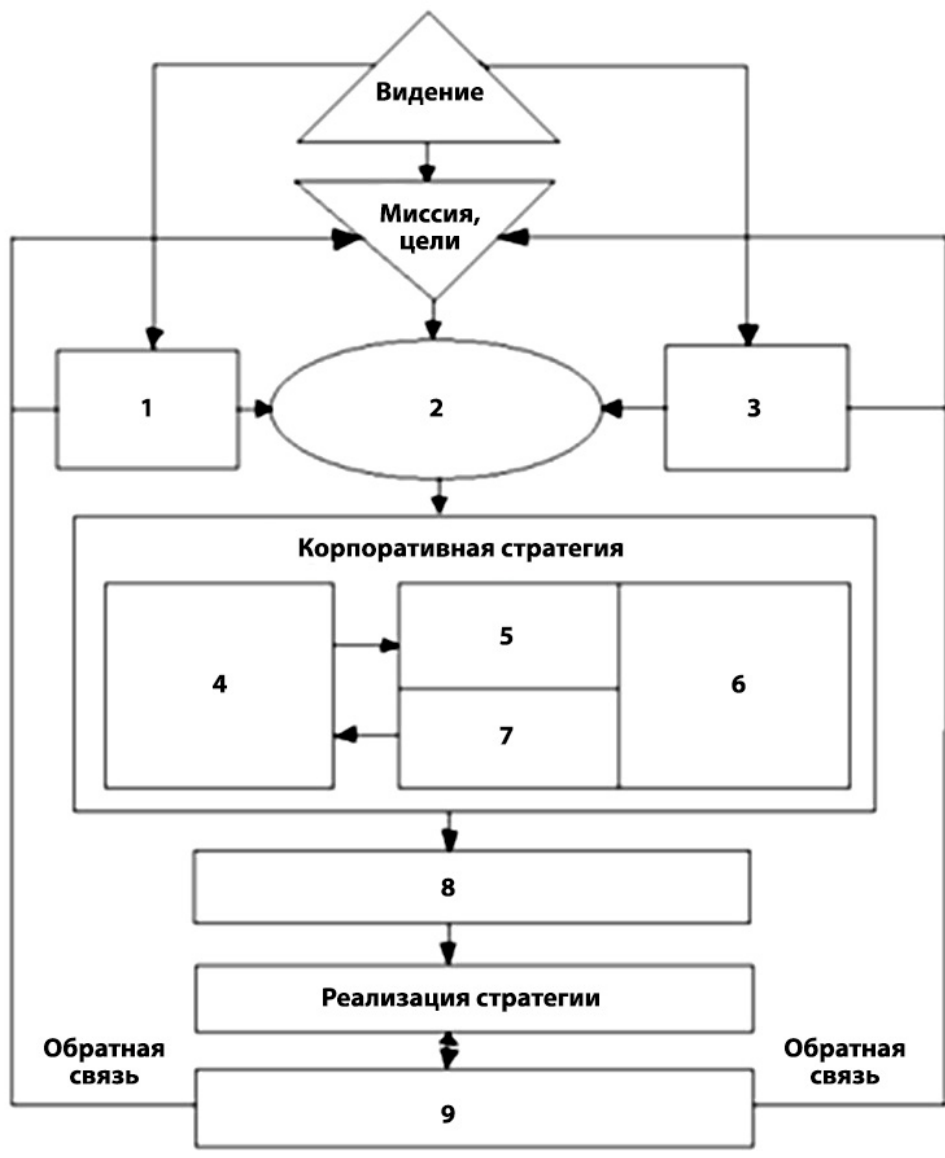


Рис. 2.5. Модель стратегического менеджмента

Тема 3. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Учебные цели

В рамках изучения темы у обучающихся формируются понимание сущности стратегического видения, миссии, целей и задач организации; представление о системе планов и основных составляющих элементах её реализации.

Ключевые категории и положения

Японская пословица гласит: «Видение без действия – это мечта. Действие без видения – это кошмар».

По мнению Хорста Шульце, президента сети отелей The Ritz-Carlton: «Безнравственно просить людей работать без цели. И наша обязанность – помочь им ее найти».

Миссия компании – это то, что наделяет её работу смыслом и делает сотрудников более целеустремленными. Миссия главным образом отвечает на вопрос: «Что, как и для кого делает компания?» и в понятной форме объясняет то, ради чего существует организация.

«**Миссия** – это "невидимая рука", которая направляет и организует коллективную работу служащих отделений компании в разных географических регионах» (Филип Котлер).

Акцентируя внимание на ценностях, которых компания придерживается в своей работе, в миссии может быть отражена не только фактическая составляющая, но и философия организации (рис. 3.1).

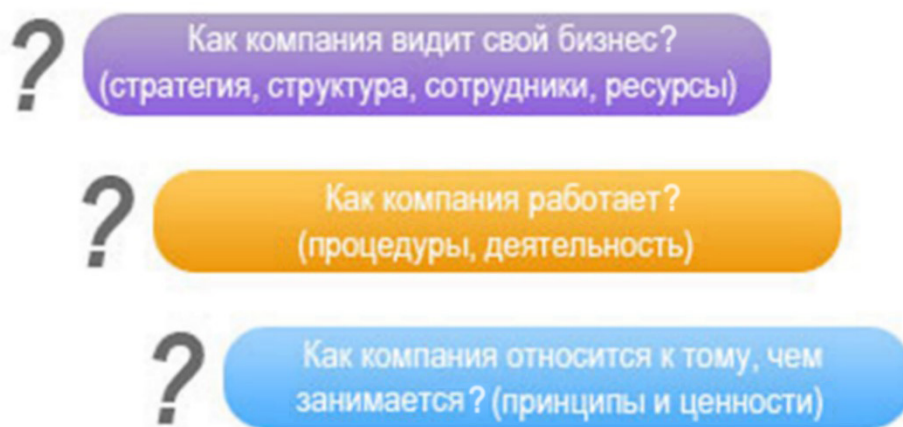


Рис. 3.1. Вопросы, на которые отвечает миссия компании

Миссия показывает, где компания находится сейчас. То, где она хочет оказаться завтра, передает **видение**. Основными составляющими видения выступают базовая идеология и образ будущего компании. **Базовая идеология** – это ключевые убеждения и смысл существования компании (рис. 3.2). **Образ будущего** – это то, чем компания стремится стать, чего хочет достичь и что создать; мечта, для осуществления которой требуются изменения и развитие.

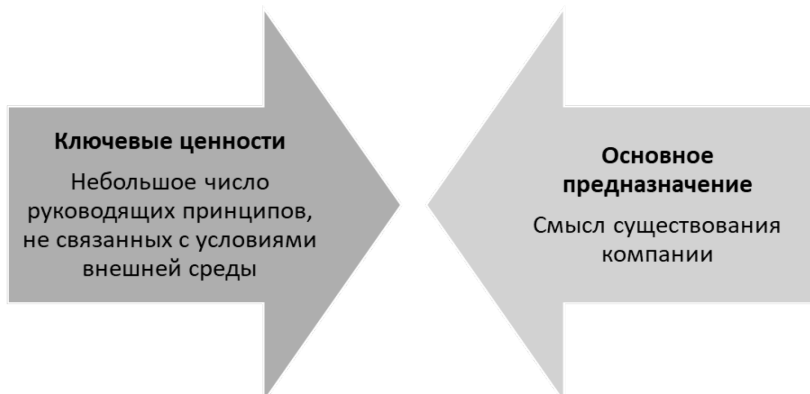


Рис. 3.2. Элементы базовой идеологии

Суть стратегического плана развития организации, основу которого составляют её миссия, видение, стратегия и цели, состоит в получении ответов на следующие вопросы: где мы находимся? куда мы хотим попасть? как мы этого можем достичь? можем ли мы это себе позволить? (рис. 3.3).

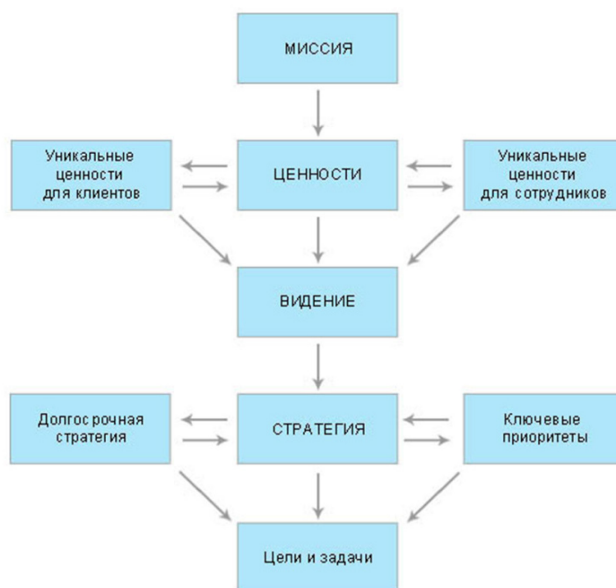


Рис. 3.3. Связь видения, миссии, ценностей и стратегии компании

Миссия сети отелей The Ritz-Carlton – неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю (рис. 3.4).

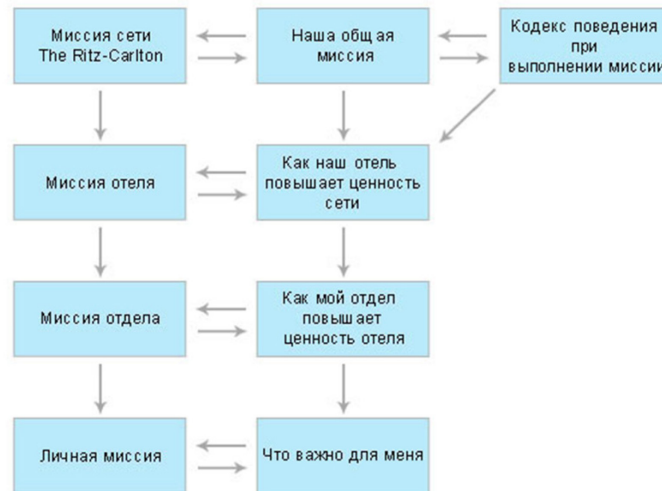


Рис. 3.4. Принцип работы миссии на всех уровнях в сети отелей The Ritz-Carlton

The Ritz-Carlton предлагает сотрудникам 20 принципов, составляющих кодекс поведения персонала отелей при выполнении миссии, и внимательно следит за тем, чтобы миссия компании воспринималась не только на всех уровнях организации, но и на личностном уровне.

На рис. 3.5 представлены концепция, миссия и ценности международной сети отелей Hilton Hotels & Resorts.



<p>Наша Концепция</p>  <p>Наполнить мир светом и теплотой гостеприимства, обеспечивая исключительное обслуживание в каждом отеле, каждому гостю, каждый раз.</p>		<p>Наша Миссия</p>  <p>Стать самой гостеприимной компанией в мире, обеспечивая душевное обслуживание нашим гостям, ощутимые возможности сотрудникам, большую ценность владельцам и позитивное влияние в наших сообществах.</p>	
<p>Наши Ценности</p>  <p>HOSPITALITY (ГОСТЕПРИИМСТВО)</p> <p>INTEGRITY (ДОБРОСОВЕСТНОСТЬ)</p> <p>LEADERSHIP (ЛИДЕРСТВО)</p> <p>TEAMWORK (КОМАНДНАЯ РАБОТА)</p> <p>OWNERSHIP (ОТВЕТСТВЕННОСТЬ)</p> <p>NOW (ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС)</p>		<p>Мы с истинным вдохновением обеспечиваем нашим гостям незабываемые впечатления от пребывания у нас.</p> <p>Мы всегда делаем то, что правильно.</p> <p>Мы лидеры не только в нашей отрасли, но и наших сообществах.</p> <p>Мы работаем как команда во всем, что делаем.</p> <p>Мы полностью отвечаем за свои действия и решения.</p> <p>Мы работаем быстро и дисциплинировано.</p>	

Рис. 3.5. Концепция, миссия и ценности Hilton Hotels & Resorts

Миссия гостиницы «У Максими́ча» – «обеспечить своим гостям обслуживание по-домашнему, чтобы наши клиенты (гости) чувствовали себя как дома и отдыхали с наивысшим комфортом!

В своей работе мы всегда руководствуемся:

- стремлением создать для наших гостей домашний уют;
- желанием стать лучшей гостиницей в городе Подпорожье и Ленинградской области.

Наши гости – это самая большая ценность гостиницы «У Максими́ча»!»

Миссия ГК «Пушкарская Слобода», г. Суздаль – «место, которое мы создали лучшим для себя и всех наших гостей; исключительный домашний комфорт».

Гостиница «Измайлово Гамма-Дельта», г. Москва

«Наша миссия: Сделать высококачественное обслуживание доступным каждому.

Наш девиз: Лучшие традиции истинного гостеприимства».

Базовая модель процесса стратегического планирования – модель Гарвардской школы бизнеса. Другие модели основываются на ней, различаясь главным образом в деталях, но не в фундаментальных принципах построения (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Модель процесса стратегического планирования Гарвардской школы бизнеса

Все структурные подразделения компании должны иметь свои стратегии развития, которые разрабатываются на основе общей стратегии развития предприятия и координируются между собой, выстраиваясь по принципу иерархии.

Стратегическое планирование – это непрерывный процесс, который не заканчивается разработкой плана (рис. 3.7), он требует реализации мероприятий и их корректировки при возникновении такой необходимости.

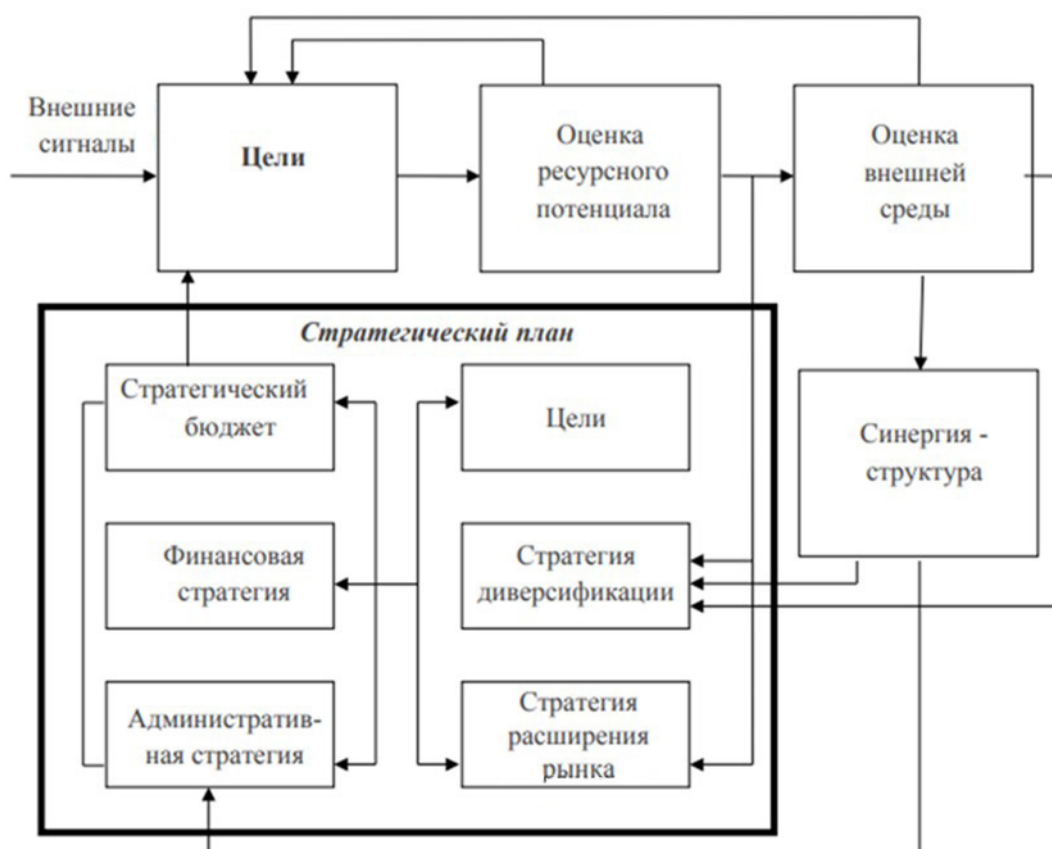


Рис. 3.7. Модель формирования стратегического плана (по И. Ансоффу)

Вопросы для обсуждения

1. В чём состоят основные различия между видением и миссией организации?
2. Как связаны видение, миссия, ценности и стратегии компании?
3. На какие вопросы должна отвечать миссия компании?
4. Опишите модель процесса стратегического планирования Гарвардской школы бизнеса.
5. Проанализируйте миссии гостиничных предприятий.

Тесты

1. Чем различаются миссия и цели организации?
 - а) содержанием;
 - б) степенью конкретизации;
 - в) ничем.
2. Выражение цели организации, в котором продемонстрированы её отличительные черты по сравнению с другими компаниями, – это:
 - а) потенциал;
 - б) стратегия;
 - в) целевые установки;
 - г) миссия.
3. Дополните определение: «Руководящая философия бизнеса, обоснование существования компании, ее «путеводная звезда» – это ...».
4. Дополните определение: «Основная общая цель организации, чётко выраженная причина ее существования, ее предназначение – это ... организации».
5. Определите по содержанию миссии, о какой компании идет речь (впишите правильное название во второй столбец таблицы).

Миссия	Правильное название компании	Варианты компаний
Быть связующим звеном между издателями и читателями		«АвтоВаз»
Давать людям доступные автомобили		«Л'Этуаль»
Предоставить людям недорогой, но надежный автомобиль		«Роспечать»
Мы хотим сделать компьютер для каждого		«Starbucks»
Вдохновлять и питать дух – каждого человека, с каждой чашкой кофе, каждый день, в любом месте		«Сбербанк»
Мы создаем качественный продукт, который дарит людям радость общения, делает их жизнь ярче и интереснее		«Apple»
Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты		Пивоваренная компания «Балтика»
Создавать новый стиль жизни своих клиентов, участвуя в формировании их социального статуса и стиля жизни		«Форд»

6. Дополните определение: «Оперативные цели – это ..., основная задача которых – помочь в достижении целей более высокого стратегического уровня».

7. В чём заключается содержание элемента базовой идеологии организации «Основное предназначение»?

- а) перечень ценностей руководителя;
- б) смысл существования компании;
- в) стратегический план организации;
- г) генеральные цели организации.

8. По уровням управления к классификации стратегий компании не может быть отнесена стратегия:

- а) бизнес-стратегия;
- б) текущая;
- в) деловая;
- г) функциональная;
- д) корпоративная.

9. Цель разработки и реализации функциональной стратегии в компании:

- а) формулирование миссии и видения;
- б) оценка эффективности персонала подразделения;
- в) формулировка целей и задач в подразделениях;
- г) выявление ключевых факторов успеха.

10. Определите, к какому виду относятся нижеперечисленные миссии (миссия-предназначение, миссия-политика, миссия-ориентация):

а) «Мы вас не надует и не уроним» (фирма, занимающаяся организацией прогулок на воздушном шаре);

б) «"Альфа-Банк" осуществляет все виды банковских операций, помогая вам лучше ориентироваться в мире финансов, эффективно распоряжаться деньгами и обеспечивая удобство банковского обслуживания» («Альфа-Банк»);

в) «Мы живем и работаем в России и для России. Мы любим нашу страну, нам интересно жить в этой стране, мы верим в будущее этой страны» (Группа компаний «Формоза» (российский производитель компьютеров);

г) «Пролетарии всех стран, соединяйтесь!» (лозунг в СССР);

д) «Наше портфолио и опыт работы на рынке говорят сами за себя. Нам нет необходимости кому-то что-то доказывать. Мы соревнуемся не с конкурентами, а с самими собой, стремясь каждый раз превосходить все ожидания собственников объектов и гостей отелей и выходить на новые рубежи. Мы строим новое будущее российского гостиничного рынка. Если вы хотите стать его частью – присоединяйтесь» (Cosmos Group ООО «УГК "Космос Групп"»);

е) «Украшать жизнь женщин во всем мире» («Mary Kay»);

ж) «Защищать беззащитных» (Красный Крест).

Тема 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Учебные цели

В рамках изучения темы у обучающихся формируются понимание цели и методов анализа внешней среды; умение выявлять проблемы стратегического развития, использовать методы анализа внешней среды, собирать, обрабатывать и анализировать информацию о факторах внешней среды предприятия.

Ключевые категории и положения

Среда организации – это совокупность различных факторов, оказывающих определённое влияние на деятельность и развитие организации.

Внешняя среда организации – это факторы, находящиеся за рамками организации и способствующие её функционированию, выживанию и росту при их умелом использовании (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Факторы внешней среды организации

Микросреда организации – это часть внешней среды, включающая отраслевое или ближнее окружение организации, которая оказывает прямое (непосредственное) влияние и находится под влиянием основной деятельности организации (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Элементы микросреды организации

Макросреда организации – это часть внешней среды, включающая дальнейшее окружение, которая оказывает на организацию косвенное воздействие. К ней относятся состояние экономики, научно-технический прогресс, социально-культурные и политические изменения, природные явления, события в других странах, влияющие на организацию, и т. д.

Для анализа макросреды используются PEST-анализ и STEER-анализ (рис. 4.3). **PEST-анализ** – метод оценки внешней среды, в которой существует компания. Аббревиатура образована от названия факторов: **P**olitical – политические, **E**conomic – экономические, **S**ocial – социальные, **T**echnological – технологические.

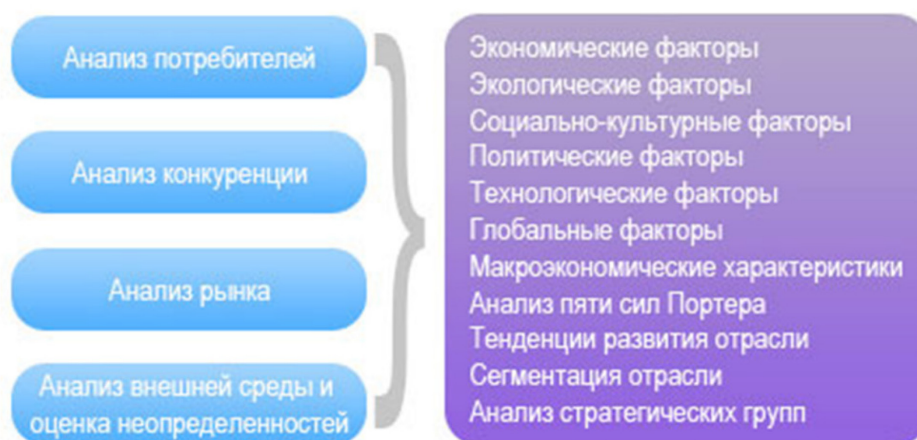


Рис. 4.3. Направления и методы анализа внешней среды организации

Метод позволяет оценить среду с разных сторон и на основе полученной информации планировать развитие компании (рис. 4.4).

Социокультурные тенденции	Технологические новшества
Базовые ценности	Финансирование НИОКР
Тенденции поведения	Конкурентные технологии
Имидж компании и бренд	Потенциал инноваций
Событийная картина	Проблемы интеллектуальной собственности
Потребительские предпочтения	Зрелость технологий
Демография	Производственная емкость
Законодательство относительно социального регулирования	
Структура расходов и доходов	
Связи с общественностью	
Влияние экономической конъюнктуры	Политическое влияние
Общая экономическая ситуация	Законодательство
Основные издержки (энергоснабжение, транспорт, сырье, коммуникации)	Регулирующие органы и нормы
Уровень инфляции	Торговая политика
Тенденции экономического роста/спада	Финансирование, гранты и инициативы
Структура налогообложения	Лоббизм
Инвестиционный климат	Экологические проблемы
Динамика ставки рефинансирования	
Специфика спроса	

Рис. 4.4. PEST-анализ

Элементы проведения STEP-анализа:

1. Разработка перечня внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и влияния на деятельность организации.

2. Оценка значимости (вероятности наступления) каждого события для рассматриваемой компании путем присвоения ему определенного веса (сумма должна быть равна единице).

3. Оценка уровня учёта каждого фактора в стратегии компании по 5-балльной шкале, где 5 – полностью учтено, 1 – воздействие фактора не учтено в стратегии.

4. Взвешенные оценки путём умножения веса фактора на силу его воздействия суммируются. Полученная суммарная взвешенная оценка указывает на степень готовности организации реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макросреды. Чем ближе к единице, тем ниже степень готовности организации.

Особенности применения PEST-анализа и STEP-анализа представлены на рис. 4.5.

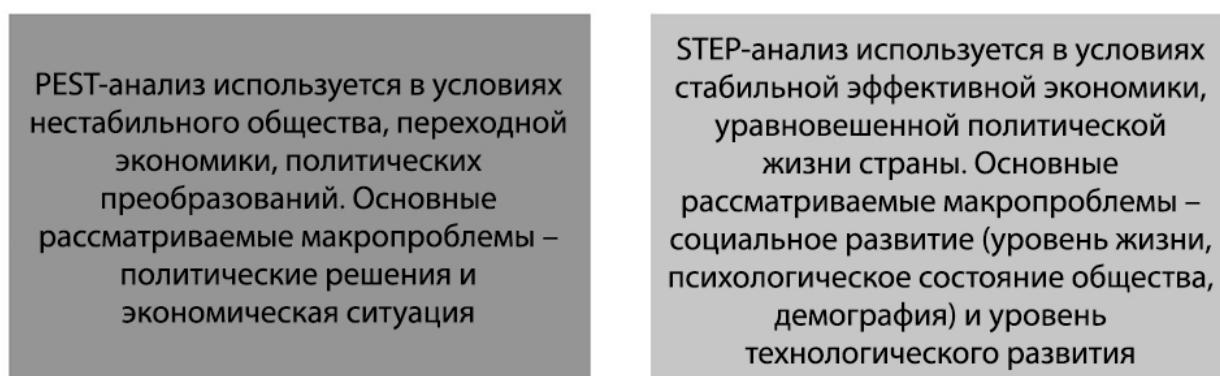


Рис. 4.5. Особенности применения PEST-анализа и STEP-анализа

Анализ макросреды позволяет определить, в каком окружении организации придётся работать, и учесть результаты анализа при разработке стратегии.

Анализ микросреды (отраслевой анализ) даёт возможность оценить не только привлекательность отрасли в целом, но и её отдельных товарных рынков (рис. 4.6).



Рис. 4.6. Стадии отраслевого анализа

К показателям оценки общей ситуации в отрасли могут быть отнесены следующие аспекты:

- 1) стадия жизненного цикла отрасли;
- 2) реальный и потенциальный размеры рынка;
- 3) темпы роста размера отрасли и тенденции её развития;
- 4) структура отраслевых издержек;
- 5) система сбыта продукции;
- 6) среднеотраслевая прибыль;
- 7) темп технологических изменений и продуктовых инноваций.

Модель «пяти сил» Майкла Портера используется для оценки уровня конкуренции в отрасли (рис. 4.7). Данная модель даёт ответы на вопросы:

- откуда можно ожидать удар по своим рыночным позициям?
- какие конкуренты наиболее опасны как рыночные соперники?
- есть ли зависимость от поставщиков и клиентов?



Рис. 4.7. Модель «пяти сил» Майкла Портера

Сила соперничества (конкуренции) среди существующих компаний/продавцов определяется ответами на следующие вопросы: каково положение компаний, которые в данный момент борются за рынок? какие методы конкуренции они используют?

Имеющийся у покупателей выбор, степень его достаточности и эластичность спроса на товар определяют возможность потребителей «торговаться», т. е. силу их влияния.

Угроза появления на рынке аналогичного или заменяющего продукта (товара-субститута) определяется ответом на вопрос: существуют ли или могут ли быть выпущены близкородственные товары, которые при прочих равных условиях предпочтут потребители?

Сила влияния поставщиков определяется ответами на следующие вопросы: достаточно ли продукции на рынке? существует ли какой-либо сегмент добавленной стоимости, который позволит конкурировать с другими поставщиками?

Риск входа на рынок новых потенциальных участников, конкурентов определяется степенью вероятности появления на рынке новых игроков в анализируемой сфере бизнеса.

М. Портер доказал, что чем выше давление пяти конкурентных сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создаёт благоприятные возможности развития для компании (см. таблицу).

*Пример оценки по модели «пяти сил» Майкла Портера
гостиницы «Заря», г. Владимир*

Параметр оценки	3 – высокий уровень	2 – средний уровень	1 – низкий уровень
<i>1. Угроза появления заменителей товаров и услуг</i>			
Наличие товаров или услуг, способных обеспечить то же самое качество по более низким ценам		2	
Склонность потребителей к покупке заменителей товаров и услуг		2	
Стоимость переключения на заменитель товаров и услуг		2	
Средний балл		2	
<i>2. Уровень конкурентной борьбы</i>			
Количество конкурентов	3		
Уровень роста рынка. Невысокий рост или спад приводит к захвату доли рынка друг друга		2	
Уровень дифференциации товаров и услуг на рынке		2	
Наличие барьеров входа. Чем меньше барьеров, тем больше конкуренция			1
Барьеры выхода из отрасли. Высокие барьеры выхода заставляют игроков с низкой рентабельностью существовать на рынке, создавая избыток мощностей		2	

Продолжение

Параметр оценки	3 – высокий уровень	2 – средний уровень	1 – низкий уровень
Отличительные черты конкурентов	3		
Уровень затрат конкурентов на рекламу		2	
Средний балл	2,14		
<i>3. Угроза появления на рынке новых игроков</i>			
Наличие барьеров входа			1
Дифференциация товаров и услуг		2	
Стоимость бренда. Чем сильнее существующие бренды, тем сложнее новым игрокам выйти на рынок			1
Высокие постоянные издержки. Чем выше, тем сложнее новым игрокам получить прибыль на начальном этапе входа в отрасль		2	
Уровень стартовых затрат			1
Доступ к целевой аудитории		2	
Преимущества в навыках и квалификации. Чем сложнее приобретение необходимых для отрасли навыков, тем сложнее новым игрокам		2	
Реакция правительства и других регуляторов рынка. Чем выше ограничения, тем ниже привлекательность отрасли		2	
Замедление или отрицательные темпы роста отрасли		2	
Средний балл	1,67		
<i>4. Рыночная власть потребителей</i>			
Концентрация потребителей по отношению к уровню концентрации компании		2	
Количество потребителей		2	
Доступность информации для потребителя	3		
Доступность существующих продуктов-субститутов (заменителей)		2	
Ценовая чувствительность потребителей	3		
Уникальность товаров и услуг компании	3		
Удовлетворенность потребителей качеством товаров и услуг рынка	3		

Окончание

Параметр оценки	3 – высокий уровень	2 – средний уровень	1 – низкий уровень
Стоимость переключения на товары и услуги другой компании		2	
Средний балл	2,5		
5. Рыночная власть поставщиков			
Издержки переключения на других поставщиков			1
Ограниченность ресурсов поставщиков			1
Количество поставщиков			1
Приоритетность направления для поставщиков			1
Средний балл	1		

Стратегическая группа конкурентов – это множество соперничающих фирм в определенной отрасли, имеющих общие черты. Установить стратегическую группу – значит определить границы, которые отделяют одну группу от другой на основе размера предприятий, дифференциации товаров/услуг, расположения компании, уникальных технологий и т. д. (рис. 4.8, 4.9).

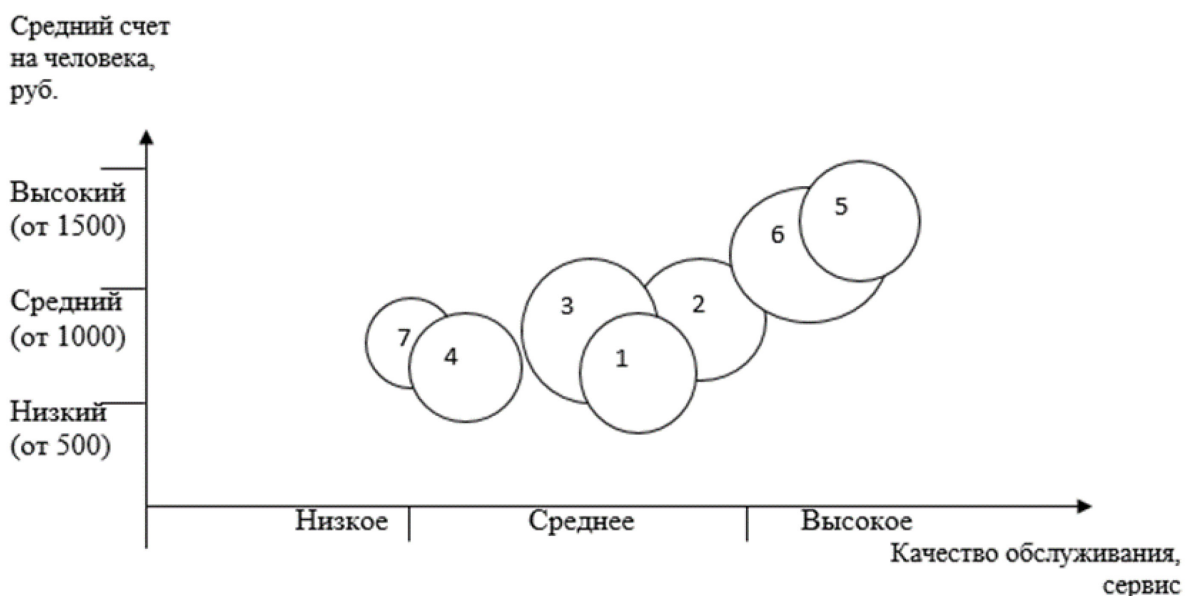


Рис. 4.8. Пример карты стратегических групп конкурентов ресторана «Обломов», г. Владимир: 1 – «Трактир», 2 – «Владимир»; 3 – «У Золотых ворот»; 4 – «Старый город»; 5 – «Обломов»; 6 – «Круча»; 7 – «Мономах»

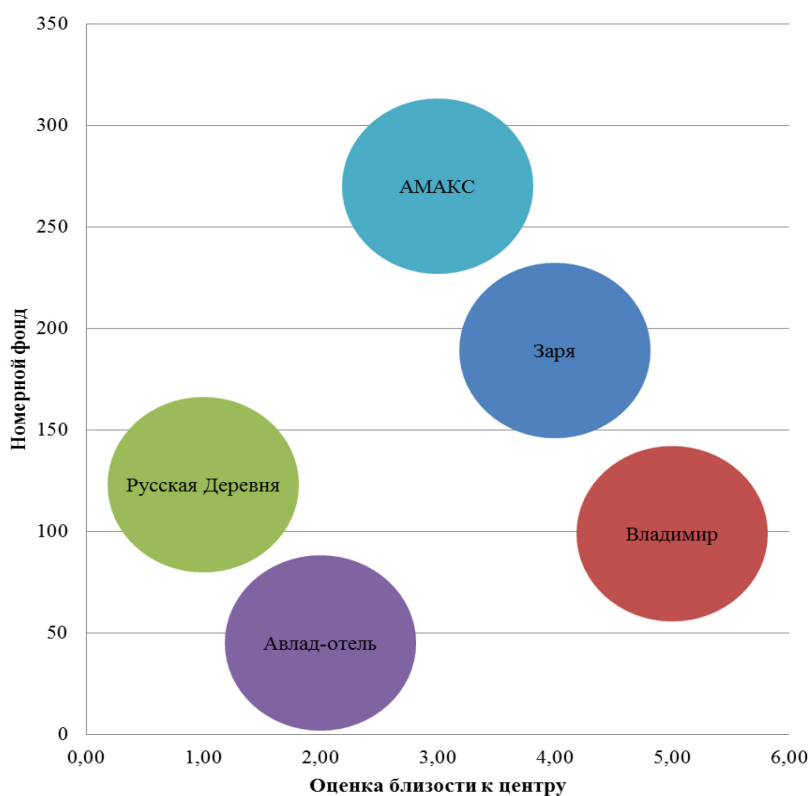


Рис. 4.9. Пример карты стратегических групп конкурирующих гостиничных предприятий г. Владимира

Ключевые факторы успеха (КФУ) – это общие для всех организаций отрасли управляемые переменные, реализация которых даёт возможность улучшить конкурентные позиции в отрасли (рис. 4.10). КФУ могут меняться в одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации в ней, например в соответствии со стадиями жизненного цикла отрасли.



Рис. 4.10. Типы ключевых факторов успеха компании

К другим типам КФУ могут быть отнесены: имидж и репутация, выгодное расположение, качество обслуживания, общие низкие издержки.

Вопросы для обсуждения

1. Назовите основные составляющие внешней среды организации индустрии гостеприимства.
2. Перечислите основные различия PEST-анализа и STEP-анализа. Какой метод следует применять в настоящее время?
3. Охарактеризуйте конкурентные силы, которые входят в модель «пяти сил» М. Портера.
4. Как составляется карта стратегических групп конкурентов?
5. Перечислите и охарактеризуйте стадии отраслевого анализа.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Определите основных конкурентов выбранного гостиничного предприятия и разработайте карту стратегических групп конкурентов. Сделайте вывод о состоянии конкуренции в анализируемом направлении.

Задание 2. Заполните таблицу.

Направления стратегического анализа	Что относится к данной среде?	Какими методами стратегического анализа можно проанализировать?	В чем состоит сложность анализа?
Внешняя среда организации			

Тесты

1. Перечислите основные факторы внешней среды дальнего окружения.
2. Дополните утверждение: «... организации – это часть внешней среды, включающая дальнейшее окружение, которая оказывает на организацию косвенное воздействие».
3. Расставьте стадии отраслевого анализа в правильной последовательности:
 - определение ключевых факторов успеха;
 - определение экономических характеристик отраслевого окружения;
 - заключение о степени привлекательности отрасли;
 - оценка уровня конкуренции в отрасли.

4. Что даёт попарное сравнение квадрантов матрицы SWOT-анализа
Сильные стороны – Угрозы?

5. Определите источники силы клиентов и силы поставщиков
(рис. 4.11).



Рис. 4.11. Источники силы согласно модели «пяти сил» М. Портера

6. Определите основные характеристики внешней среды для организации:

- а) взаимосвязанность факторов, их сложность;
- б) сложность и подвижность факторов;
- в) взаимосвязанность и неопределенность факторов;
- г) сложность, подвижность и неопределенность факторов.

7. Распределите факторы макроокружения по группам, заполните таблицу.



Экономические	
Политические	
Правовые	
Социальные	
Технологические	
Внешнеэкономические	

8. Какие элементы образуют внешнюю среду прямого влияния?

9. Согласно модели «пяти сил» М. Портера к факторам, определяющим власть поставщика, относятся (выберите два фактора):

- а) уровень специализации поставщика;
- б) заинтересованность поставщика в работе с конкретными клиентами;
- в) последовательность в разработке продуктов;
- г) рост доходов ниже среднего.

10. Дополните утверждение: «... – это общие для всех организаций отрасли управляемые переменные, реализация которых даёт возможность улучшить конкурентные позиции в отрасли».

Тема 5. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

Учебные цели

В рамках изучения темы у обучающихся формируются понимание сущности, целей и методов анализа внутренней среды; представление о направлениях проведения управленческого анализа; умение использовать методы одновременного анализа внутренней и внешней среды.

Ключевые категории и положения

Анализ внутренней среды (управленческий анализ) – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей компании, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

Основная цель управленческого анализа – оценка стратегической ситуации в компании с учётом имеющихся ограничений и перспектив развития. Внутренняя среда организации представлена следующими блоками: организационным, ресурсным, функциональным, технологическим и блоком управления (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Элементы внутренней среды организации

Организационная структура – это совокупность устойчивых взаимосвязей между элементами. Эффективная структура позволяет компании взаимодействовать с внешней средой, целесообразно распределять и направлять усилия сотрудников и, удовлетворяя потребности клиентов, достигать своих целей.

Технология – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов, необходимых для осуществления основной деятельности предприятия.

Элемент «Общее руководство компанией», входящий в блок управления, предполагает, что в компании есть сформулированная миссия, генеральные цели, стратегия развития и направления по созданию организационной культуры.

На рис. 5.2 представлены основные методы управленческого анализа внутренней среды организации.

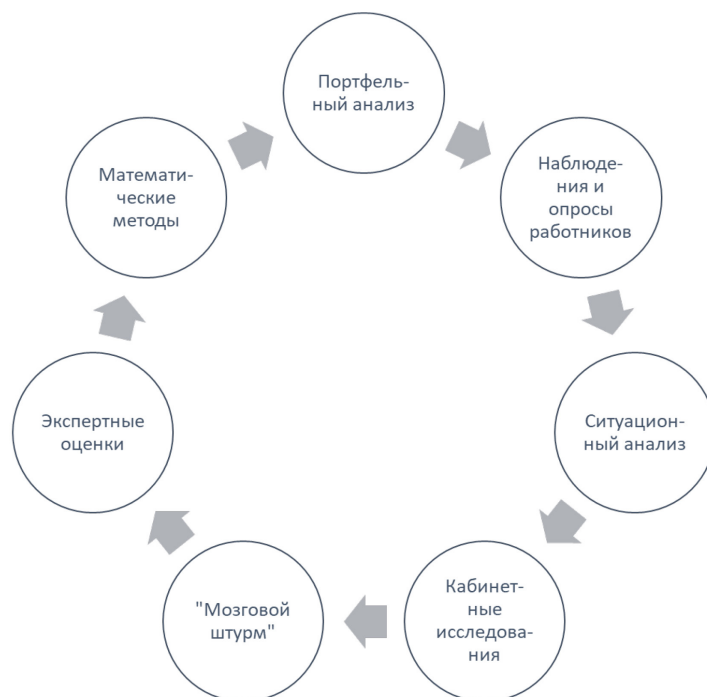


Рис. 5.2. Методы управленческого анализа

SNW-анализ предназначен для стратегического анализа внутренней среды организации, а точнее, её сильных и слабых сторон, а также нейтральной или усреднённой оценки определённых элементов на предприятии. Заключается в оценке частей организации (табл. 5.1). Первый шаг – составление списка факторов с оценкой и комментариями, затем – разработка мероприятия по переводу факторов из слабых сторон в сильные или нейтральные (рис. 5.3).

Таблица 5.1

SNW-анализ элементов внутренней среды организации

Фактор	Оценка			Комментарий
	S	N	W	
<i>Стратегия</i>				
1. Система планирования				
2. Стратегические альянсы				
3. Стратегия развития предприятия				
<i>Персонал</i>				
4. Система обучения				
5. Система мотивации				
6. Текучесть кадров				
7. Квалификация персонала				
8. Организационная структура предприятия				
9. Состояние охраны труда				
10. Численность персонала				
11. Корпоративная культура				
<i>Маркетинг</i>				
12. Система маркетинга				
13. Ассортимент выпускаемой продукции				
14. Товаропроводящая система (дилеры и дистрибьюторы)				
15. Имидж организации				
16. Ценовая политика				
17. Объемы продаж				
18. Ориентация на потребителя				
19. Территориальное расположение				
<i>Производство</i>				
20. Производственные площади				
21. Объемы производства				
22. Качество продуктов и/или услуг				
23. Уровень технической оснащенности				
<i>Финансы</i>				
24. Финансовая устойчивость предприятия				
25. Заработная плата				
<i>Логистика</i>				
26. Сроки выполнения заказов				
27. Зависимость от поставщиков				
<i>ИТ</i>				
28. Программное обеспечение и информационные технологии				

Для малого бизнеса SNW-анализ не совсем подходит. Если необходимо сравнить компанию с её конкурентами, SNW-анализ может служить подходящим инструментом, однако сделать это достаточно сложно.

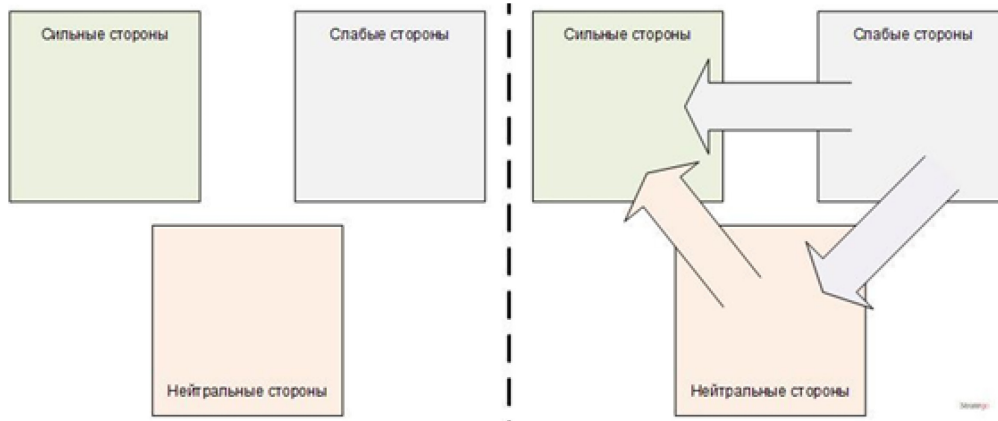


Рис. 5.3. SNW-анализ элементов внутренней среды организации

Стратегический анализ издержек на основе «цепочки ценностей» М. Портера предполагает сравнительный анализ издержек предприятия относительно издержек основных конкурентов по всей цепочке, от сырья до стоимости за товар/услугу, оплаченной конечным потребителем (рис. 5.4).



Рис. 5.4. «Цепочка ценностей» М. Портера

Чем больше издержки компании превышают соответствующие издержки непосредственных конкурентов, тем уязвимее её позиция на рынке. Анализ на основе «цепочки ценностей» исходит из предположения, что основная экономическая цель – создание стоимости товара, превышающей реальные издержки его производства.

SWOT-анализ – метод стратегического планирования для оценки внутренних и внешних факторов, которые влияют на развитие компании (рис. 5.5). SWOT-анализ используется для оценки сильных и слабых сторон компании, определения перспектив развития и угроз извне.



Рис. 5.5. Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны – возможности: попарное сравнение элементов данных квадрантов матрицы даёт возможность определить точки прорыва, т. е. получить ответ на вопрос: как с помощью сильных сторон компании использовать открывающиеся перед ней возможности?

Слабые стороны – возможности: сравнение позволяет определить способы повышения конкурентоспособности путём выявления способов развития слабых сторон за счёт имеющихся возможностей у компании.

Слабые стороны – угрозы: попарный сравнительный анализ позволяет выявить и качественно оценить риски компании, выделить те слабые стороны, влияние которых будет усиливаться за счёт возникновения угроз.

Сильные стороны – угрозы: сравнение позволяет выявить пути снижения рисков, возникающих для компании в силу влияния условий внешнего окружения, за счёт использования сильных сторон компании (табл. 5.2, рис. 5.6).

Таблица 5.2

Пример матрицы SWOT-анализа гостиницы «Заря» (г. Владимир)
как конгресс-отеля

	Сильные стороны	Слабые стороны
	<ul style="list-style-type: none"> – Большой номерной фонд; – наличие свободных помещений для создания материально-технической базы и комплекса услуг конгресс-отеля; – наличие денежных средств для финансирования преобразований 	<ul style="list-style-type: none"> – Подавляющее большинство номеров нуждаются в ремонте; – нехватка персонала; – отсутствие конгресс-инфраструктуры: бизнес-центра, парковки, развлекательного комплекса, СПА-комплекса; – отсутствие конкретной стратегии развития; – репутация «советской» гостиницы; – отсутствие хорошей системы продвижения
<p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> – Стабильные конкуренты в сфере конгресс-деятельности; – необходимость значительных инвестиций; – влияние репутации «советской» гостиницы; – строящийся конкурент на близлежащей улице 	<p><i>Поле сильных сторон и угроз</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Грамотное инвестирование средств в номерной фонд и свободные помещения обеспечат конкурентоспособность на рынке, создадут необходимую материально-техническую базу и спектр услуг; – привлечение специалиста по продвижению будет способствовать снижению влияния репутации «советской» гостиницы 	<p><i>Поле слабых сторон и угроз</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Отсутствие стратегии развития и системы продвижения снижает конкурентоспособность гостиницы по сравнению с более опытными игроками (отель «АМАКС Золотое кольцо»); – репутация «советской» гостиницы может привести к потере части потенциальных клиентов из-за нового конкурента и снижению имиджа; – отсутствие вложений в ремонт номерного фонда и создание конгресс-инфраструктуры приведут к снижению конкурентоспособности гостиницы
<p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> – Увеличение числа конгресс-мероприятий в городе Владимире и Владимирской области; – получение статуса конгресс-отеля; – поддержка развития внутреннего туризма; – рост объема делового туризма (corporatetravel) 	<p><i>Поле сильных сторон и возможностей</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Инвестиции в ремонт номерного фонда и помещений будут способствовать получению статуса конгресс-отеля; – увеличение числа конгресс-мероприятий и рост объема делового туризма позволят окупить инвестиции в ремонт номерного фонда и конгресс-инфраструктуры 	<p><i>Поле слабых сторон и возможностей</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Недостаточные инвестиции в ремонт номерного фонда, материально-технической базы и комплекса услуг не позволят реализовать имеющиеся возможности; - отсутствие стратегии развития и грамотной системы продвижения не позволят окупить финансовые вложения

Внутренняя/внешняя среда	Возможности	Угрозы
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Постоянная клиентская база 2. Профессиональный штат руководителей подразделений и поваров 3. Выгодное расположение в исторической части города, что увеличивает поток посетителей из числа гостей города 4. Высокое качество обслуживания 	<p><i>Поле сильных сторон и возможностей</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение количества клиентов из-за выгодного месторасположения и повышения уровня жизни населения 2. Дальнейшее расширение спектра услуг за счет диверсификации, высокого качества обслуживания и расширения сферы деятельности предприятия 3. Увеличение постоянной клиентской базы в результате роста спроса на услуги по организации торжественных мероприятий, корпоративных мероприятий, кейтеринга 4. Сохранение кадрового потенциала в результате государственной поддержки малого предпринимательства 	<p><i>Поле сильных сторон и угроз</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выгодное месторасположение поможет нивелировать угрозу появления новых и усиления существующих конкурентов 2. Наличие широкого спектра услуг и высокое качество обслуживания помогут справиться с насыщением рынка услуг в сфере общественного питания 3. Постоянная клиентская база уменьшает негативное влияние снижения покупательской способности потребителей 4. Профессиональный штат руководителей подразделений и поваров, высокое качество обслуживания помогут преодолеть последствия ужесточения законодательства в сфере общественного питания
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Редкое появление новинок в ассортименте предоставляемых услуг и меню 2. Недостатки в процессе обучения и развития персонала 3. Текучесть кадров 4. Недостаточно эффективная система мотивации и стимулирования персонала 	<p><i>Поле слабых сторон и возможностей</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение поощряющих мероприятий (увеличение заработной платы, премии, социальный пакет, нематериальное стимулирование) 2. Разработка новых направлений деятельности и предлагаемых услуг 3. Разработка активной маркетинговой политики предприятия 	<p><i>Поле слабых сторон и угроз</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая текучесть кадров из-за неэффективной системы мотивации и стимулирования 2. Потеря потенциальных и постоянных клиентов из-за снижения покупательской способности и недостаточного уровня обслуживания 3. Потеря позиции на рынке из-за усиления преимуществ конкурентов 4. Изменение предпочтений потребителей, снижение спроса на предлагаемые услуги

Рис. 5.6. Пример матрицы SWOT-анализа ресторана «Обломов»

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте блоки и элементы внутренней среды организации.
2. Назовите основные составляющие внутренней среды организации индустрии гостеприимства.
3. Методы управленческого анализа.
4. SNW-анализ и анализ «цепочки ценностей» М. Портера.
5. Одновременный анализ внутренней и внешней среды.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Основные принципы работы сети АМАКС в индустрии гостеприимства – это комфортабельное размещение и качественное обслуживание по демократичной цене. Проанализируйте результаты SWOT-анализа гостиницы АМАКС Premier Hotel (рис. 5.7). Какие стратегические направления развития сети отелей можно предложить, если бы вы были руководителем АМАКС?

<p>Сильные стороны: Выгодное расположение гостиницы; Известный лидер рынка гостиничных услуг; Крупная гостиничная сеть; Широкий спектр дополнительных услуг; Различные категории номеров; Большой номерной фонд; Возможности карьерного роста для персонала; Свой круг постоянных клиентов.</p>	<p>Слабые стороны: Отсутствие номеров для людей с ограниченными возможностями; Персонал служб питания и горничные недостаточно квалифицированы (незнание иностранных языков); Слабое представление о рынке; Качество сервиса ниже, чем у основного конкурента; Отсутствие четкого стратегического направления.</p>
<p>Возможности: Программы поддержки отрасли со стороны государства; Увеличение внутреннего турпотока; Рост деловой активности, увеличение потока, которое приведет к увеличению спроса на рынке; Создание условий и маршрутов для путешествий для людей с ограниченными возможностями.</p>	<p>Угрозы: Возрастающее конкурентное давление; Возможность появления новых конкурентов; Снижение платежеспособности населения; Снижение числа иностранных гостей; Рост платы на коммунальные услуги (электроэнергия, вода, отопление).</p>

Рис. 5.7. Результаты SWOT-анализа гостиницы АМАКС Premier Hotel

Задание 2. Перечислите основные ключевые факторы успеха гостиничного предприятия, ориентированного на организацию отдыха семей с детьми.

Тесты

1. При проведении SWOT-анализа характеристика сильных и слабых сторон касается:

- а) внутренней среды компании;
- б) внешней среды прямого влияния;
- в) внешней среды косвенного влияния;
- г) анализа рынка.

2. Соотнесите объекты SWOT-анализа и обозначающую их аббревиатуру:

- S возможности
- W сильные стороны
- O угрозы
- T слабые стороны

3. Дополните определение: «Под ... понимается совокупность основных факторов, которые определяют успех (или провал) фирмы на «целевых» для нее рынках».

4. Определите градацию оценок при SNW-анализе:

- S среднеотраслевая ситуация
- N сильная сторона
- W слабая сторона

5. Анализ внутренней среды предполагает диагностику различных функциональных направлений деятельности компании. К ним относятся (выберите не менее двух вариантов):

- а) производство;
- б) общекорпоративное управление;
- в) маркетинг;
- г) конкурентоспособность.

6. Дополните определение: «SWOT-анализ предусматривает выявление и подробное рассмотрение ...».

7. Перечислите основные параметры SNW-анализа предприятия.

8. Перечислите элементы внутренней среды компании, которые входят в организационный блок.

9. Что даёт попарное сравнение квадрантов матрицы SWOT-анализа «Сильные стороны – Угрозы?»

10. Заполните таблицу.

Направления стратегического анализа	Что относится к данной среде?	Какими методами стратегического анализа можно проанализировать?	В чем состоит сложность анализа?
Внутренняя среда организации			

Тема 6. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В ИННОВАЦИОННЫХ УСЛОВИЯХ

Учебные цели

В рамках изучения темы у обучающихся формируются понимание предназначения, ценностей и миссии организации, процесса разработки системы стратегических целей; представление о содержании, принципах и этапах процесса целеполагания, а также определяющих его факторах; умение формулировать цели, обладающие SMART-характеристиками.

Ключевые категории и положения

Целеполагание представляет собой второй этап формирования стратегического плана организации. Результатом действий на данном этапе должно стать представление о желаемом состоянии предприятия, которого оно должно достигнуть через определенный промежуток времени (рис. 6.1).

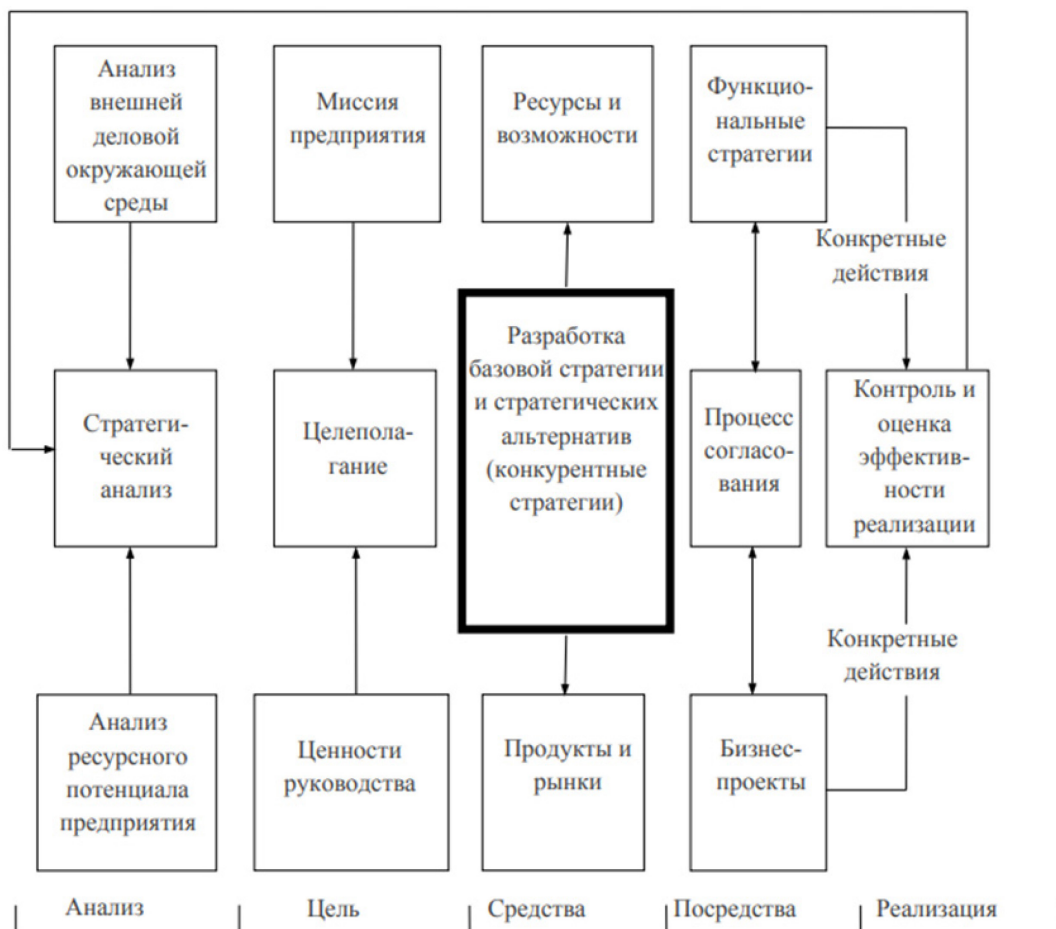


Рис. 6.1. Контур стратегического планирования

Процесс целеполагания в компании можно разделить на два этапа: определение миссии предприятия и ценностей высшего руководства организации, а также определение целей развития первичного хозяйственного звена.

Разработка миссии (рис. 6.2, 6.3) представляет собой поиск компромисса между потребностями рынка, с одной стороны, и возможностями и желаниями компании – с другой.

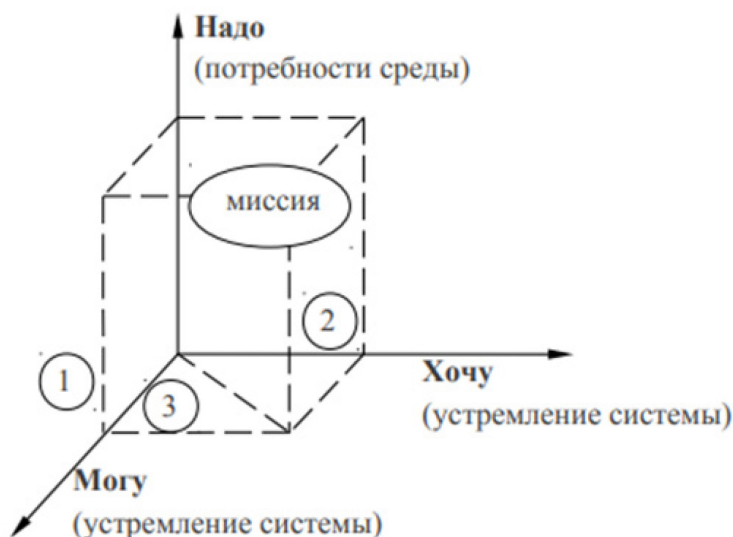


Рис. 6.2. Система координат разработки миссии

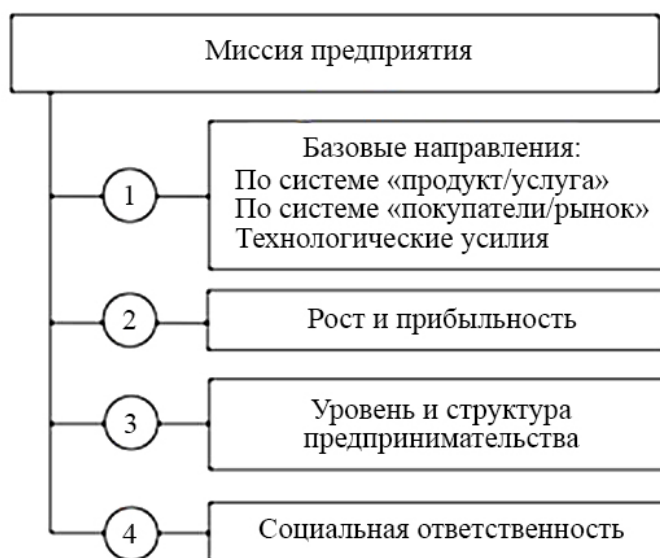


Рис. 6.3. Характеристика основных элементов миссии

Для определения желаемого состояния важен **выбор направления развития**, которое, в свою очередь, существенно зависит от миссии предприятия, ценностей руководства, оказывающих воздействие

на разработку системы конкретных показателей, позволяющих формализовать процесс целеполагания, т. е. количественно определить те позиции, которые предприятие должно иметь в качестве целей реализации разрабатываемого плана (рис. 6.4, 6.5).

Ценности – это убеждения и нравственные принципы, составляющие основу культуры организации.

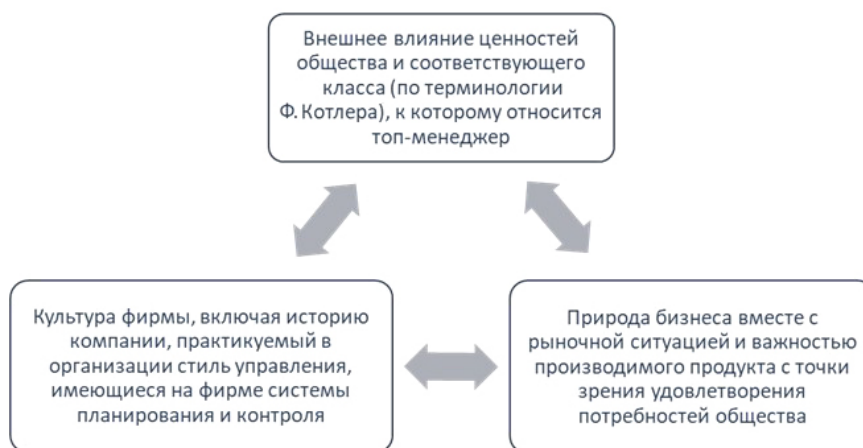


Рис. 6.4. Факторы, определяющие ценности высшего руководства по отношению к процессу стратегического управления (Т. Джонсон и К. Шолес)

Цели в стратегическом планировании понимаются как желаемое состояние или результаты функционирования объекта планирования в определенный момент времени.



Рис. 6.5. Ценности высшего руководства и характер их взаимоотношений с миссией и целями предприятия

Наличие количественных и измеримых показателей в сформулированных целях развития компании, содержание в них предельных значений, которых необходимо достигнуть, формируют управленческую ценность организационных целей (рис. 6.6).

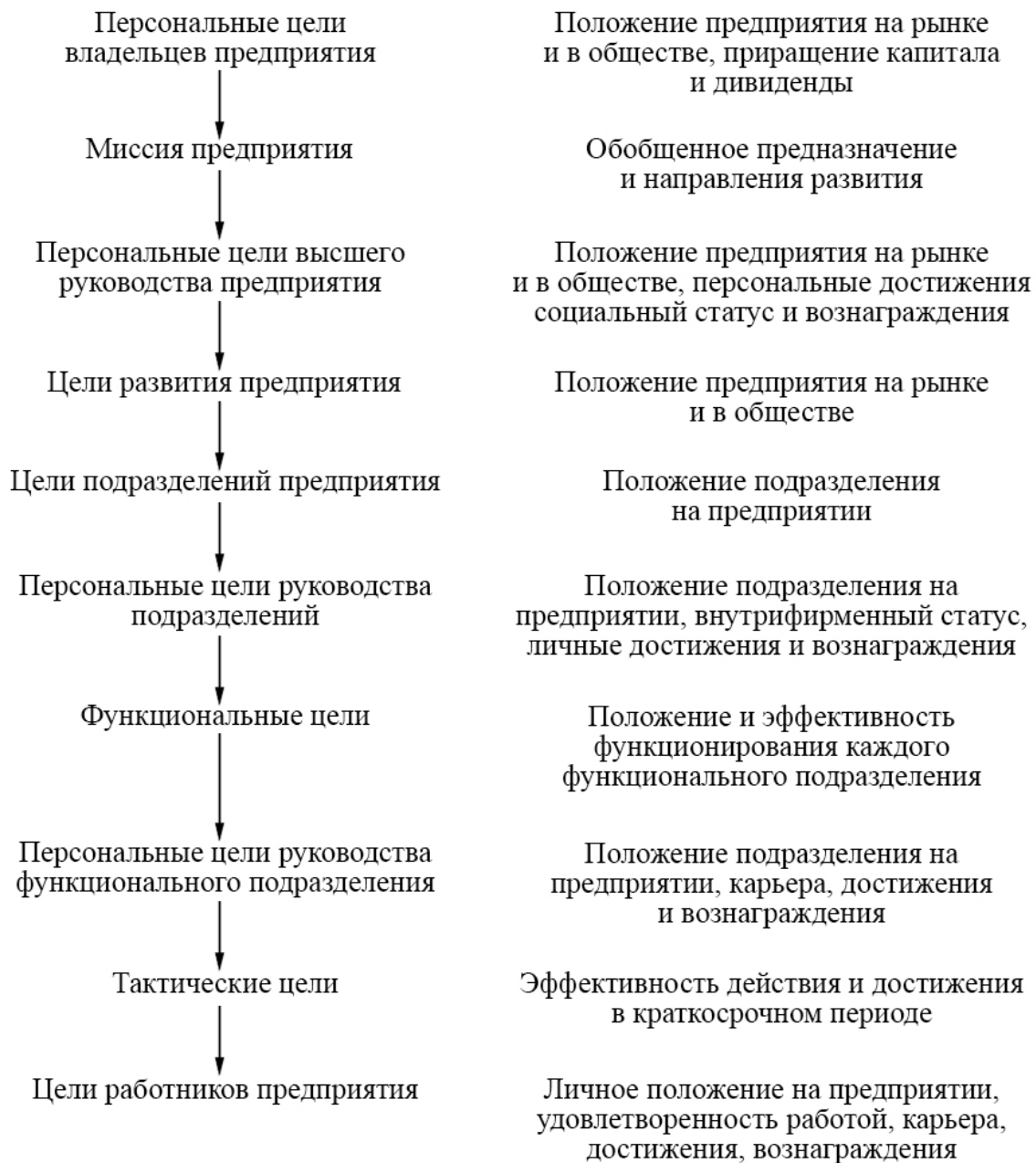


Рис. 6.6. Иерархия целей развития предприятия

Дерево целей представляет собой графическое отражение взаимосвязей и соподчинённости целей и задач одной или нескольких организационных систем (рис. 6.7).

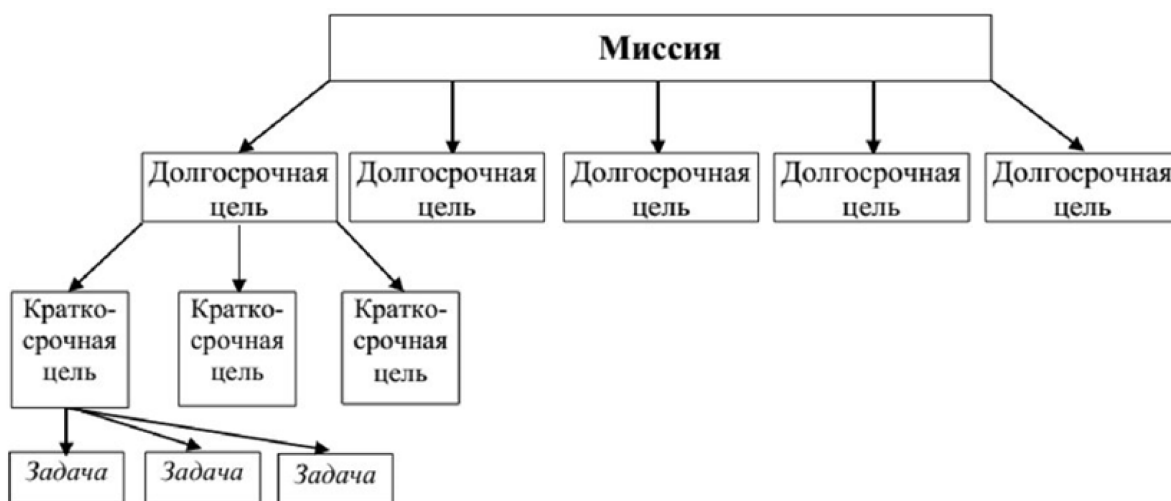


Рис. 6.7. Дерево целей

Можно выделить восемь ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои цели (рис. 6.8).



Рис. 6.8. Области определения целей организации

Цель любого уровня должна обладать SMART-характеристиками (рис. 6.9).

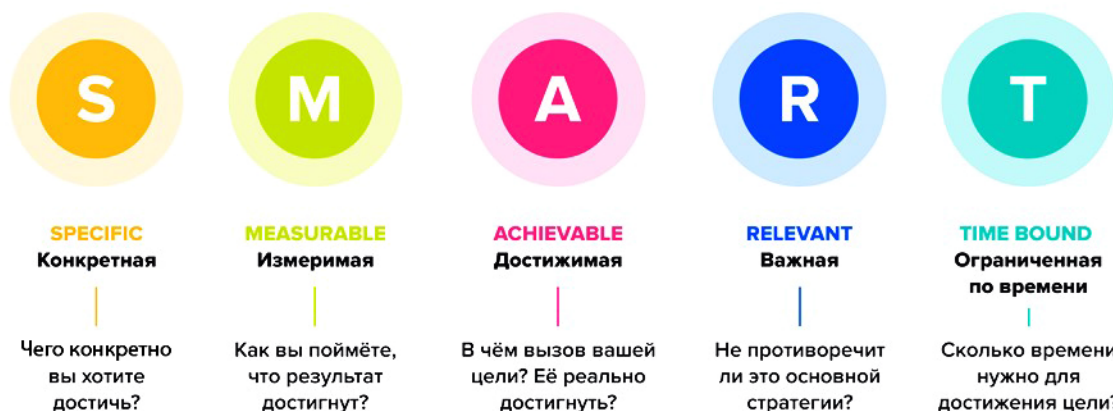


Рис. 6.9. SMART-характеристики цели

Вопросы для обсуждения

1. Место целеполагания в системе стратегического планирования.
2. Охарактеризуйте иерархию целей развития предприятия.
3. Объясните роль ценностей высшего руководства компании в процессе целеполагания.
4. Какие выделяют области определения целей организации?
5. Перечислите SMART-характеристики цели.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Разработайте дерево целей для цели «Разработка программы ивент-мероприятий на год для ГК «Горячие ключи», г. Суздаль».

Задание 2. Переформулируйте цели деятельности гостиничного предприятия так, чтобы они соответствовали SMART-характеристикам.

Тесты

1. Взаимосвязь ценностей высшего руководства компании с миссией и целями предприятия определяется следующим образом:

- а) ценности руководителя – цели компании – миссия;
- б) миссия – ценности руководителя – цели компании;
- в) цели компании – миссия – ценности руководителя;
- г) нет правильного варианта.

2. Дерево целей предполагает разбиение целей и задач организации в следующей последовательности:

- а) миссия компании – долгосрочная цель – краткосрочная цель – задача – подзадача;
- б) стратегическая цель – миссия компании – краткосрочная цель – задача;
- в) миссия компании – видение – стратегическая цель – текущая цель – задача на день;
- г) нет правильного варианта.

3. SMART-характеристики цели «Measurable – измеримая» предполагают, что:

- а) у цели определен срок, когда она должна быть достигнута;
- б) у цели определены количественные результаты, позволяющие оценить степень её достижения;

в) цель понятно и конкретно сформулирована, понимается всеми одинаково;

г) нет правильного варианта.

4. SMART-характеристики цели «Achievable – достижимая» предполагают, что:

а) поставленная цель амбициозна, но в то же время реалистична и достижима;

б) цель понятно и конкретно сформулирована, понимается всеми одинаково;

в) в цели определены критерии её достижимости;

г) нет правильного варианта.

5. В какой части стратегического плана развития организации отражаются результаты анализа рынка, дана характеристика и проведён анализ конкурентов, разработан план сбыта, товародвижения, рекламных мероприятий?

а) план производства;

б) план управления персоналом;

в) финансовый план;

г) план маркетинга;

д) нет правильного варианта.

6. В рамках каких направлений организация определяет свои цели? (выберите несколько вариантов)

а) отношения с поставщиками;

б) отношения с конкурентами;

в) производительность;

г) персонал;

д) социальная ответственность;

е) все варианты верны.

7. Под стратегическим планированием развития организации понимается:

а) построение дерева целей;

б) проведение анализа рыночной конъюнктуры;

в) разработка перспективных направлений развития предприятия;

г) нет правильного варианта.

8. К основным SMART-характеристикам целей относятся: (выберите несколько вариантов ответа)

а) конкретные;

- б) измеряемые;
- в) долгосрочные;
- г) достижимые;
- д) краткосрочные;
- е) стратегические.

9. Дополните утверждение: «... – это конкретные количественные измеряемые ориентиры, определяющие форму и время выполнения задания».

10. Результатом целеполагания в стратегическом планировании организации является:

- а) план работы организации на 3 – 5 лет;
- б) анализ внешней и внутренней среды компании;
- в) разработка перспективных направлений развития предприятия;
- г) нет правильного варианта.

Тема 7. АНАЛИЗ МЕТОДОВ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Учебные цели

В рамках изучения темы у обучающихся формируются понимание термина «конкурентоспособность»; представление о факторах (критериях) конкурентоспособности; знание методов определения конкурентоспособности, а также этапов и методов портфельного анализа; умение проводить оценку уровня конкурентоспособности; навыки формирования продуктовой стратегии предприятия на основе использования матрицы Бостонской консультативной группы.

Ключевые категории и положения

Конкурентоспособность – это захват и удержание рынка своих товаров. Для того чтобы обеспечить себе такое положение, нужно или сделать конкурентов слабее, или создать условия, при которых ваш товар/услуга приобрел бы большую приоритетность. Методы оценки конкурентоспособности представлены на рис. 7.1. Для достижения конкурентоспособности необходимо:

- оценить состояние рынка и собственного производства;
- определить адекватную стратегию развития;
- наметить тактику действий в соответствии с избранной стратегией;
- реализовать тактику.



Рис. 7.1. Методы оценки конкурентоспособности

В табл. 7.1 и 7.2 приведены примеры расчёта рейтинга конкурентоспособности гостиничных предприятий.

Таблица 7.1

Пример расчёта рейтинга конкурентоспособности гостиничного предприятия

Фактор оценки (5 – высокая, 1 – низкая)	Вес	Гостиничное предприятие 1		Гостиничное предприятие 2	
		Оценка	Результат	Оценка	Результат
Уровень цен	0,2	4	0,8	4	0,8
Номерной фонд	0,17	4	0,68	3	0,51
Уровень сервиса	0,12	5	0,6	5	0,6
Наличие ресторана, кафе	0,12	3	0,36	4	0,48
Парковка	0,12	5	0,6	5	0,6
Удобство размещения относительно транспортных сообщений	0,04	5	0,2	3	0,12
Удобство размещения относительно достопримечательностей	0,04	5	0,2	3	0,12
Ассортимент дополнительных услуг	0,04	5	0,2	5	0,2
Наличие номеров для лиц с ОВЗ	0,03	4	0,12	5	0,15
<i>Итого</i>	1		3,76		3,58

Таблица 7.2

Пример расчёта рейтинга конкурентоспособности гостиничных предприятий г. Владимира

Фактор оценки (5 – высокая, 1 – низкая)	Вес	«Заря»		«Владимир»		«АМАКС»	
		Оценка	Результат	Оценка	Результат	Оценка	Результат
Месторасположение	0,4	3	1,2	4	1,6	2	0,8
Дополнительные услуги (парковка, конференц-зал, развлечения и др.)	1,5	1	1,5	4	6	4	6
Номерной фонд (ремонт и наполнение)	1,5	2	3	5	7,5	3	4,5
Внешний вид	0,7	3	2,1	4	2,8	3	2,1
Соотношение «цена – качество»	1,5	3	4,5	4	6	3	4,5
Персонал	1,1	2	2,2	4	4,4	4	4,4
Экономическая эффективность (загрузка, выручка, прибыль)	0,6	2	1,2	4	2,4	3	1,8

Окончание табл. 7.2

Фактор оценки (5 – высокая, 1 – низкая)	Вес	«Заря»		«Владимир»		«АМАКС»	
		Оценка	Результат	Оценка	Результат	Оценка	Результат
Сайт	0,8	2	3,2	5	4	4	3,2
Социальные сети (активность, продвижение)	0,4	1	0,4	4	1,6	4	1,6
Отзывы (оценка Ostrovok)	1,5	2	3	4	6	3	4,5
<i>Итого</i>	10		22,3		42,3		33,4

Полученные результаты расчёта рейтинга могут быть представлены в виде многоугольника конкурентоспособности (рис. 7.2, 7.3).

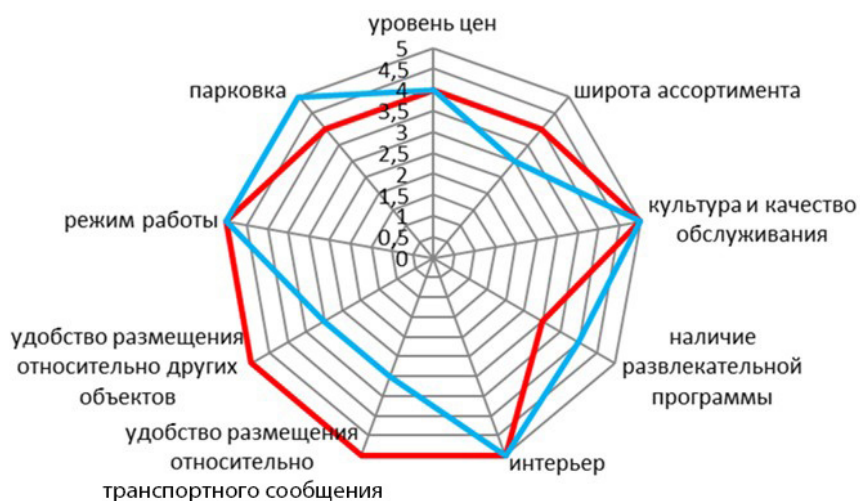


Рис. 7.2. Пример многоугольника конкурентоспособности



Рис. 7.3. Пример оценки факторов конкурентоспособности гостиничных предприятий г. Владимира

Портфель предприятия – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений, действующих в одной организации.

Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия изучает и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью повышения её эффективности (рис. 7.4).

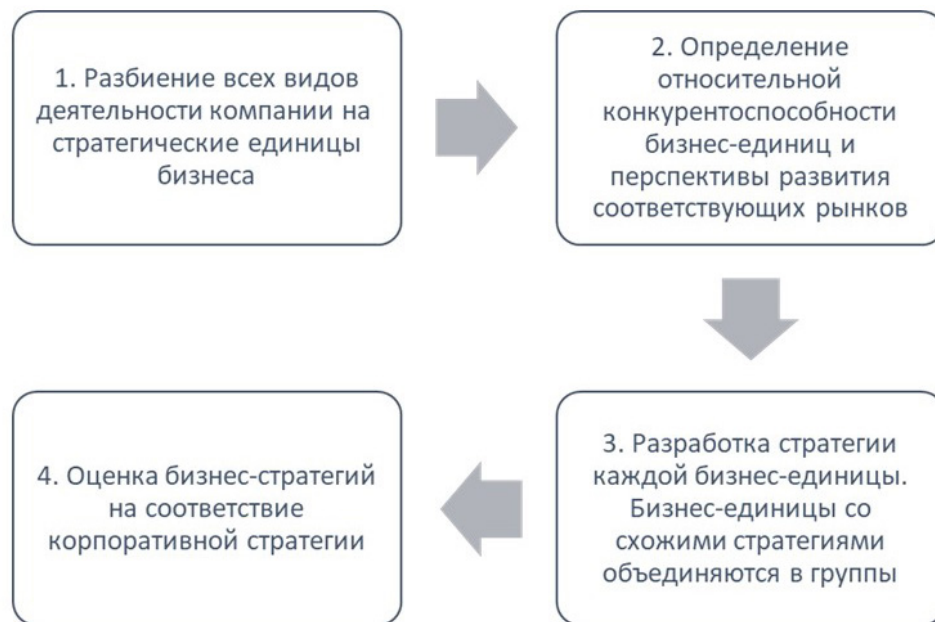


Рис. 7.4. Этапы портфельного анализа

Методы портфельного анализа:

1. Матрица портфельного анализа Бостонской консультативной группы (БКГ).
2. Матрица портфельного анализа McKisey-General Electric.
3. Матрица портфельного анализа И. Ансоффа.
4. Трехмерная схема Абеля.
5. Деловой комплексный анализ (проект PIMS).

Матрица БКГ – метод компании Boston Consulting Group (BCG), который позволяет предприятию классифицировать продукцию по её доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Матрица дает возможность определить, какой товар предприятия занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков, а также позволяет предварительно распределить стратегические финансовые ресурсы между продуктами.

Построение матрицы БКГ требует наличия следующей информации по продуктам/товарам/услугам компании:

- объём продаж в стоимостном выражении (представлен на матрице площадью круга);
- доля продукта на рынке относительно крупнейшего конкурента (определяет горизонтальное положение круга в матрице);
- темпы роста рынка, на котором действует предприятие со своей продукцией (определяют вертикальную составляющую круга в матрице).

При построении матрицы БКГ темпы роста объемов продаж товара разделяют на «высокие» и «низкие» условной линией на уровне 10 %. Относительная доля рынка также делится на «высокую» и «низкую», причем границей между ними является коэффициент 1,0, который показывает, что предприятие близко к лидерству.

Матрица БКГ предлагает следующую классификацию типов продуктов в соответствующих стратегических зонах в зависимости от особенностей распределения прибыли: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки» (или «вопросительные знаки»), «собаки» (рис. 7.5).

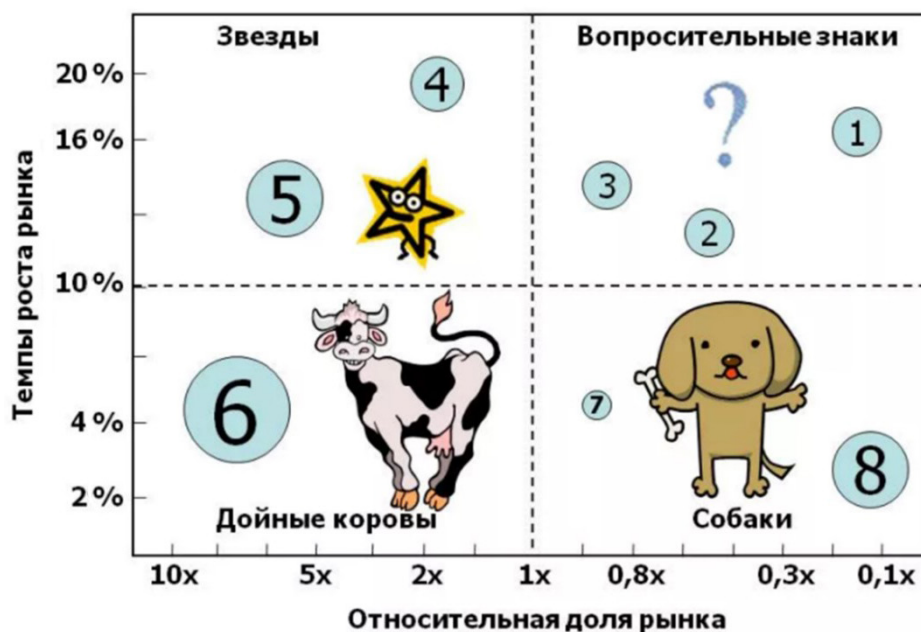


Рис. 7.5. Матрица БКГ

«Звезды». Быстро развивающиеся направления деятельности, товары, имеющие большую долю рынка. Требуют мощного инвестирования для поддержания своего быстрого роста. Со временем их рост замедляется, и они превращаются в «дойных коров».

«Дойные коровы». Направления деятельности или товары с низкими темпами роста и большой долей рынка. Этой категории товаров требуется меньше инвестиций. Приносят высокий доход, который используется для поддержки других товаров, требующих инвестирования.

«Дикие кошки». Элементы бизнеса, имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков. Они требуют большого количества средств даже для поддержания своей доли, не говоря уже о ее увеличении. Следует продумать, каких «диких кошек» следует превратить в «звезды», а каких – ликвидировать.

«Собаки». Направления деятельности и товары с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка. Они могут приносить достаточный доход для поддержания самих себя, но не обещают стать более серьезными источниками дохода.

В идеале **сбалансированный портфель предприятия** должен включать 2 – 3 товара «коровы», 1 – 2 «звезды», несколько «диких кошек» в качестве задела на будущее; возможно, небольшое число товаров-«собак» (рис. 7.6).

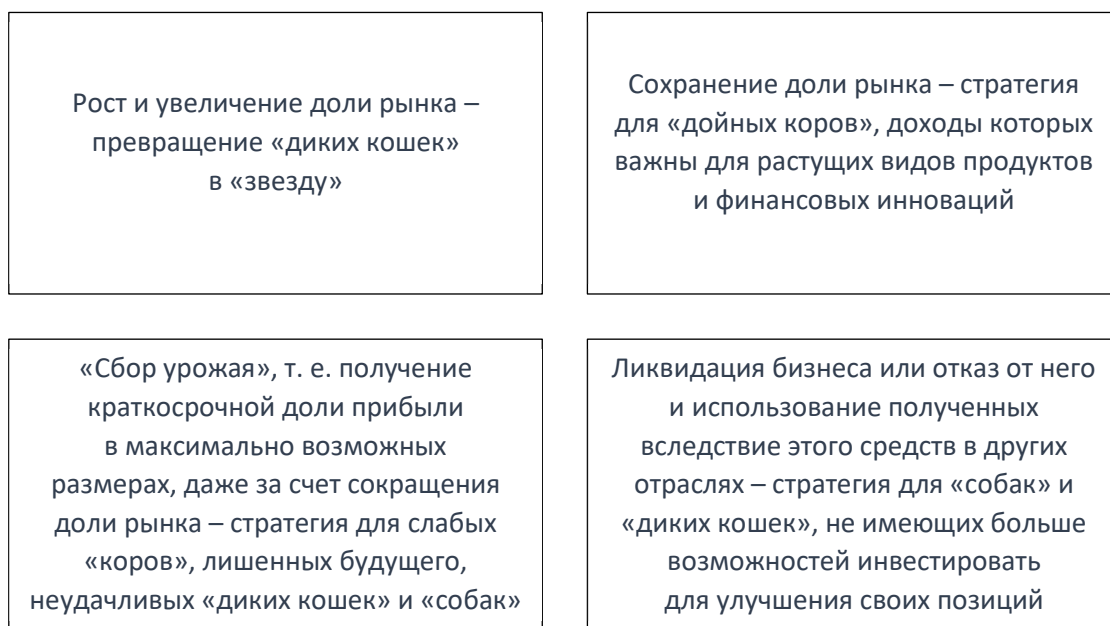


Рис. 7.6. Варианты стратегий в рамках матрицы БКГ

Матрица портфельного анализа McKisey-General Electric «Экран бизнеса» основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и конкурентной позиции стратегической единицы. Рассматривает большее число факторов, чем матрица БКГ. Фактор роста рынка

трансформирован в многофакторное понятие «привлекательность отрасли», а фактор доли рынка – в конкурентоспособность бизнес-единиц (рис. 7.7).

Привлекательность сегмента	Высокая (8 – 10 баллов)		Высокий потенциал	Высокий потенциал
	Средняя (4 – 7 баллов)	Низкий потенциал		Высокий потенциал
	Низкая (0 – 3 балла)	Низкий потенциал	Низкий потенциал	
		Низкая (0 – 3 балла)	Средняя (4 – 7 баллов)	Высокая (8 – 10 баллов)
Конкурентоспособность сегмента				

Рис. 7.7. Матрица портфельного анализа McKisey-General Electric

Вопросы для обсуждения

1. Что необходимо для достижения конкурентоспособности товара/услуги?
2. Охарактеризуйте методы оценки конкурентоспособности.
3. Какие типы продуктов предлагает матрица БКГ?
4. Какие факторы оценки конкурентоспособности могут быть предложены при расчёте рейтинга конкурентоспособности гостиничного предприятия?
5. Какие варианты стратегий выделяют в рамках матрицы БКГ?

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Проанализируйте конкурентоспособность гостиничных предприятий, заполните таблицу. Полученные результаты представьте в виде многоугольника конкурентоспособности.

Фактор оценки (5 – высокая, 1 – низкая)	Вес	Гостиничное предприятие 1		Гостиничное предприятие 2	
		Оценка	Результат	Оценка	Результат
1.					
2.					
3.					
...					
<i>Итого</i>					

Задание 2. Проанализируйте конкурентоспособность гостиничного предприятия с использованием модели пяти конкурентных сил М. Портера. Заполните таблицу.

Параметр	Значение (высокий, средний, низкий уровень)	Описание	Направление работы
Угроза внутриотраслевой конкуренции			
Угроза со стороны товаров-заменителей			
Угроза со стороны новых игроков			
Угроза потери текущих клиентов			
Угроза нестабильности поставщиков			

Тесты

1. На какие группы товаров/услуг должны распределяться доходы, полученные от реализации товаров/услуг, относящихся к категории «дойные коровы», согласно матрице БКГ?

- а) «собаки» и «звезды»;
- б) «звезды» и «дикие кошки»;
- в) «собаки» и «дикие кошки».

2. Проводимая фирмой стратегия «Сбор урожая» предполагает:

- а) сохранение доли рынка;
- б) получение максимально возможной доли прибыли в краткосрочной перспективе;
- в) рост и увеличение доли рынка;
- г) ликвидацию бизнеса.

3. Соотнесите стадии жизненного цикла продукта и группы продуктов согласно матрице БКГ:

- стадия внедрения «звёзды»
- стадия роста «дикие кошки»
- стадия зрелости «собаки»
- стадия старости «дойные коровы»

4. Стратегия фирмы в отношении рынка разрабатывается с помощью:
 - а) матрицы БКГ;
 - б) матрицы И. Ансоффа;
 - в) матрицы оценки товарных идей.
5. Приобретение рыночной привлекательности может привести продукт из группы «дойные коровы» в группу:
 - а) «звёзды»;
 - б) «дикие кошки»;
 - в) «собаки».
6. С потерей рыночной доли продукт из группы «дойные коровы» превращается в продукт из группы:
 - а) «дикие кошки»;
 - б) «звёзды»;
 - в) «собаки».
7. Какие факторы анализируются при составлении матрицы портфельного анализа McKisey-General Electric?
 - а) угроза появления товаров-субститутов и риск входа новых конкурентов;
 - б) привлекательность отрасли и конкурентоспособность сегмента;
 - в) доля рынка и темпы роста отрасли;
 - г) объём выручки и количество постоянных клиентов.
8. Оценка ресурсного потенциала организации проводится с целью определения:
 - а) правильной технологии планирования;
 - б) коэффициента финансовой устойчивости;
 - в) конкурентных преимуществ;
 - г) уровня специализации поставщика.
9. К основным методам портфельного анализа относится составление матриц:
 - а) одномерных;
 - б) двухмерных;
 - в) трехмерных;
 - г) четырехмерных.
10. Модель жизненного цикла товара лежит в основе матрицы:
 - а) BCG / БКГ;
 - б) И. Ансоффа;
 - в) конкуренции М. Портера;
 - г) McKisey-General Electric.

Тема 8. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ

Учебные цели

В рамках изучения темы у обучающихся формируются понимание условий применения, ограничений и сущности основных моделей стратегического выбора, позволяющих разработать стратегии развития организации; представление об уровнях стратегического управления, сущности и видах корпоративных стратегий; понимание методов оценки стратегии организации.

Ключевые категории и положения

Разные авторы имеют неодинаковые взгляды на классификационные признаки, позволяющие определить виды стратегий развития предприятия. В основном они придерживаются принципов И. Ансоффа:

- 1) «запланированная стратегия» – управление стратегическими возможностями, включающее анализ и выбор стратегической позиции;
- 2) «реализуемая стратегия» – оперативное управление проблемами, позволяющее фирмам реагировать на неожиданные изменения внешней среды.

Выбор стратегии предполагает изучение альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. Начальный этап процесса разработки стратегии – анализ стратегических факторов среды, в которой действует предприятие. Необходимо проанализировать условия, в которых ведет свою деятельность организация, и найти ответы на вопросы о том, каковы её реальные возможности и перспективы.

Стратегический анализ позволяет выявить круг проблем, стоящих перед предприятием, и некоторый набор различных способов их решения. Для того чтобы стать стратегией, они должны сформироваться в систему. Общие цели необходимо преобразовать в чётко поставленные задачи с указанием ожидаемых результатов, на достижение которых будет направлена деятельность организации (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Этапы стратегического управления

Стратегические альтернативы – это набор вариантов стратегического развития организации, позволяющих достичь стратегических целей организации во всем их многообразии (рис. 8.2). Залогом успеха стратегического выбора служит широкий и разнообразный набор первоначально сформированных альтернатив развития, которые оцениваются, и выбранная базовая стратегия.



Рис. 8.2. Типы стратегических альтернатив

Из всего многообразия стратегических альтернатив выбирается наиболее предпочтительный вариант. На выбор стратегии влияет множество факторов, основные из которых представлены на рис. 8.3.



Рис. 8.3. Основные факторы, определяющие выбор стратегии

В зависимости от того, на каком иерархическом уровне организации реализуется стратегия, выделяют **три уровня стратегий**:

1. Корпоративная стратегия, которая распространяется на всю компанию.

2. Стратегия бизнеса – деловая стратегия, задача которой – установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции на рынке.

3. Функциональная стратегия – управление текущей и основной деятельностью подразделений организации. Подобных стратегий разрабатывается столько, сколько основных направлений деятельности в компании.

Ключевые характеристики уровней стратегического управления представлены на рис. 8.4.

Таким образом, в процессе разработки стратегии принимаются решения о видах бизнеса организации и методах управления им для достижения поставленных целей.

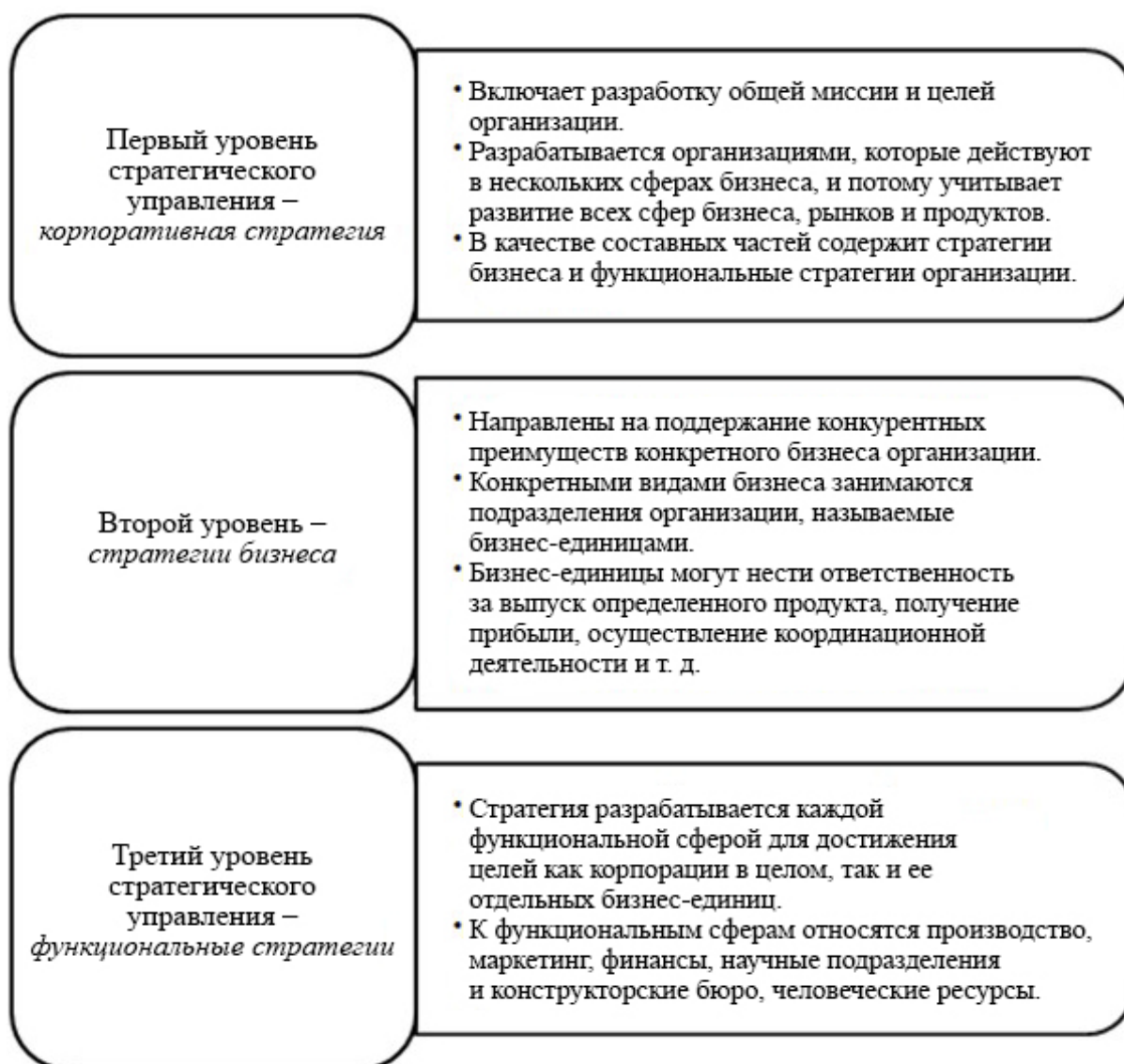


Рис. 8.4. Виды корпоративных стратегий

Сформированные стратегии оцениваются по степени пригодности для достижения главных целей предприятия и соответствия их требованиям окружения, а также по возможностям развития организации.

Стратегию фирмы выбирает руководство на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля продукции, а также характера и сущности реализуемых стратегий. Следует учитывать тенденции развития отрасли (возможности) и сильные стороны фирмы. При выборе необходимо придерживаться определенных критериев, указанных на рис. 8.5.



Рис. 8.5. Основные типы критериев для оценки стратегических альтернатив

Матрица возможностей по товарам/рынкам, известная также под названием «Продукция – рыночная определенность», была предложена И. Ансоффом под названием «Вектор роста» (рис. 8.6). Эта матрица представляет собой классическую модель, которая использовалась при разработке стратегических альтернатив в 60-е годы XX века. Матрица предусматривает использование четырех стратегий для сохранения или увеличения доли рынка:

- проникновение на рынок;
- развитие рынка;
- разработка товара;
- диверсификация.

	Существующий продукт	Новый продукт
Существующий рынок	Стратегия проникновения	Стратегия развития продукта
Новый рынок	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации

Рис. 8.6. Матрица И. Ансоффа (компоненты векторного роста)

Выбор корпоративной стратегии организации основывается на трех вопросах:

1. Какой бизнес прекратить?
2. Какой бизнес продолжить?
3. В какой бизнес перейти?

М. Портер предложил типологизировать конкурентные стратегии, основываясь на масштабе рынка и приложении усилий предприятия либо на минимизации издержек, либо на выпуске уникальной продукции, что позволяет устанавливать более высокие цены (рис. 8.7, 8.8).

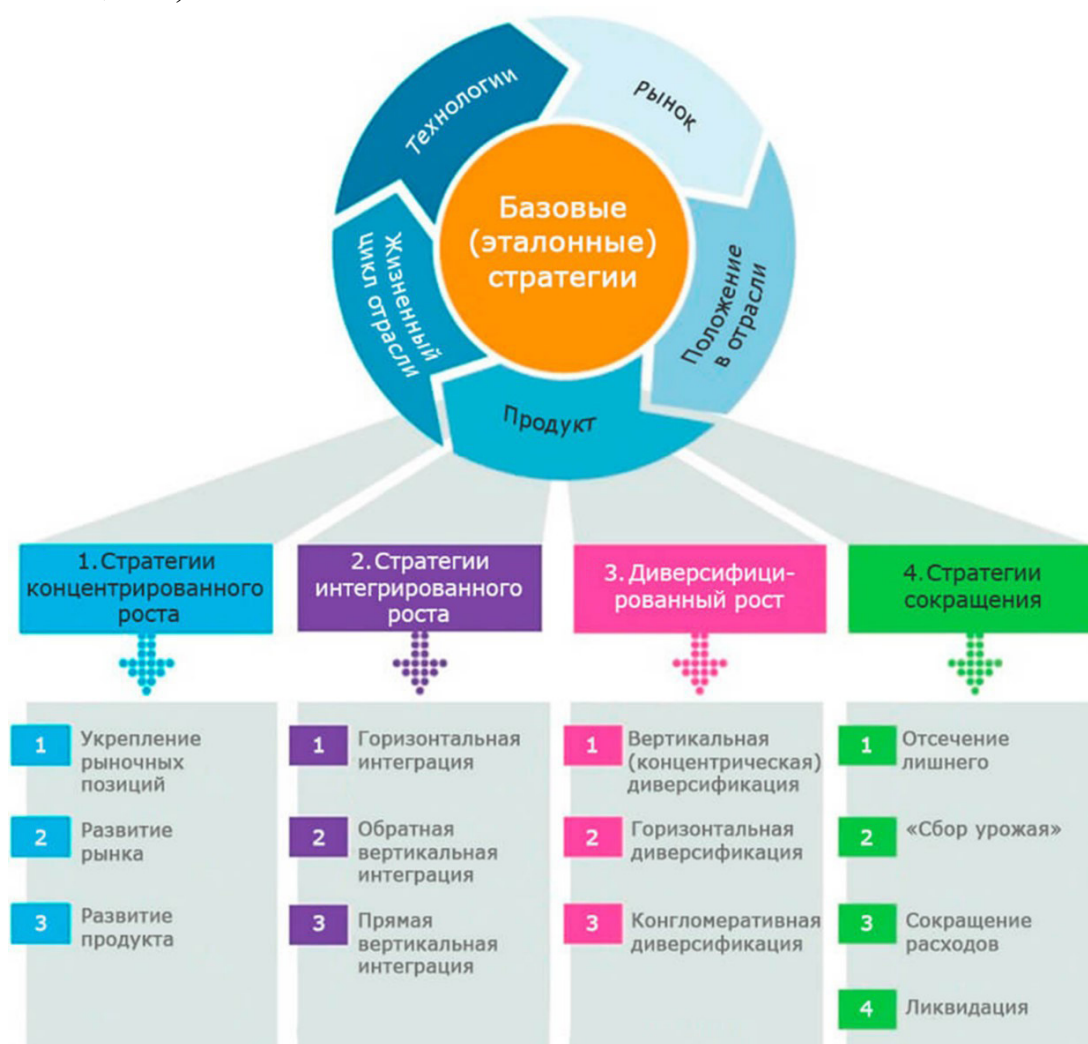


Рис. 8.7. Типы базовых корпоративных стратегий развития

Цель **стратегии дифференциации** – придание продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и отличают данный товар от предложений конкурентов.

		Стратегическое преимущество	
		Уникальность	Низкие издержки производства
Стратегическая цель	Широкий охват	Дифференциация	Лидерство по издержкам
	Узкий сегмент	Фокусированная дифференциация	Фокусированное лидерство по издержкам

Рис. 8.8. Типология конкурентных стратегий М. Портера

Дифференциация – это развитие через разделение на разные, но однотипные части (рис. 8.9).



Рис. 8.9. Стратегии дифференциации

В центре внимания **стратегии лидерства по издержкам** – низкие издержки по сравнению с конкурентами (рис. 8.10). Преимущество в отношении издержек создает относительно эффективную защиту против всех пяти конкурентных сил.



Рис. 8.10. Сравнение стратегии лидерства по издержкам и стратегии дифференциации

Издержками на любом предприятии считаются расходы, не влекущие за собой получение прибыли: социальные расходы, спонсорство, благотворительность, охрана среды и рабочего места, любые затраты на персонал, не являющиеся заработной платой, и т. п.

Основную долю затрат на производство составляет энергия. Энергосбережение стоит в лидерах принятия мер по сокращению издержек, хотя чаще всего лидируют сокращение расходов на персонал и социальные выплаты.

Стратегия фокусирования – это специализация на нуждах одного сегмента или конкретной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Её цель – удовлетворить потребности выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, но только в рамках целевого сегмента (см. рис. 8.8).

А. Томпсон и А. Стрикленд предложили матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка продукции (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы (рис. 8.11).



Рис. 8.11. Матрица А. Томпсона и А. Стрикленда

В основе **стратегий бизнеса** (типовых стратегий построения узконаправленного бизнеса) лежит идея конкурентного преимущества (рис. 8.12, 8.13).

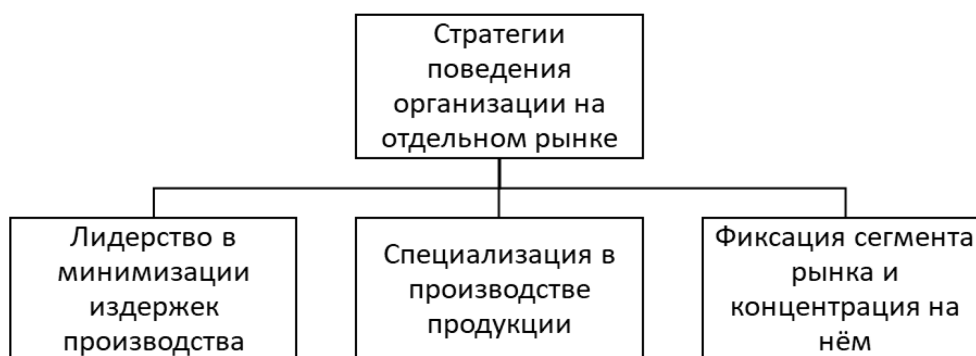


Рис. 8.12. Типовые стратегии бизнеса (М. Портер)

Прямая интеграция	<ul style="list-style-type: none"> • Приобретение в собственность или установление полного контроля над дистрибьюторской сетью
Обратная интеграция	<ul style="list-style-type: none"> • Стремление получить поставщиков сырья в собственность или под полный контроль
Горизонтальная интеграция	<ul style="list-style-type: none"> • Стремление получить своих конкурентов в собственность или под полный контроль
Захват рынка	<ul style="list-style-type: none"> • Стремление увеличить долю своего продукта на традиционных рынках
Развитие рынка	<ul style="list-style-type: none"> • Выведение своего продукта на рынок в новых географических районах
Развитие продукта	<ul style="list-style-type: none"> • Стремление увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта
Концентрическая диверсификация	<ul style="list-style-type: none"> • Создание новых производств, совпадающих с профилем организации
Конгломеративная диверсификация	<ul style="list-style-type: none"> • Освоение выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации
Горизонтальная диверсификация	<ul style="list-style-type: none"> • Освоение выпуска новых непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей
Совместное предприятие	<ul style="list-style-type: none"> • Объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом
Сокращение	<ul style="list-style-type: none"> • Реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации
Отторжение	<ul style="list-style-type: none"> • Продажа отделения или части организации
Ликвидация	<ul style="list-style-type: none"> • Продажа всех активов
Комбинация	<ul style="list-style-type: none"> • Организация одновременно осуществляет не менее двух разных типовых бизнес-стратегий

Рис. 8.13. Типовые стратегии бизнеса (Ф. Дэвид)

Функциональные стратегии организации разрабатываются с целью эффективной реализации деловой (стратегии бизнеса) и корпоративной стратегий (рис. 8.14).

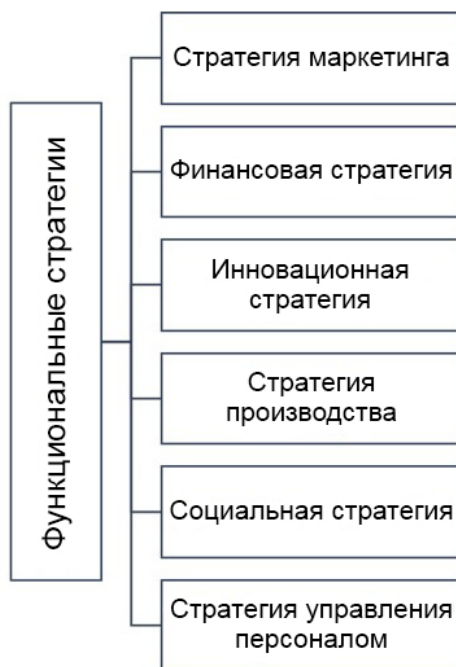


Рис. 8.14. Виды функциональных стратегий

Заключительный этап анализа стратегических альтернатив – оценка приемлемости риска, заложенного в стратегии.

Оправданность риска оценивают по трём направлениям (рис. 8.15).



Рис. 8.15. Направления оценки оправданности рисков

Процесс оценивания стратегии должен быть интегральной частью процесса планирования. Проверку следует выполнять на разных его этапах. Сначала следует концентрироваться в основном на качественных

факторах, выявляемых в рамках стратегического анализа, затем постепенно переключаться на количественные показатели функционирования, капитальных инвестиций, рисков.

Отраженные на рис. 8.16 критерии оценки стратегии представляют собой набор первичных инструментов для стратегического выбора, побуждают к обсуждению неявных последствий предлагаемых стратегий, а также оценке степени риска и неопределённости, позволяют оценить приемлемость стратегии для заинтересованных сторон.



Рис. 8.16. Критерии оценки предлагаемых стратегий

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте типы конкурентных стратегий М. Портера.
2. Охарактеризуйте основные факторы, определяющие выбор стратегии.
3. Какие виды корпоративных стратегий выделяют в зависимости от организационного уровня?
4. Охарактеризуйте типовые стратегии бизнеса М. Портера.
5. По каким направлениям оценивается оправданность риска?

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. К каждому из критериев поставьте по одному вопросу, который вы хотели бы задать, чтобы удачно выбрать или оценить стратегию.

Последовательность

Согласованность/пригодность

Осуществимость

Приемлемость

Преимущество

Задание 2. Почему стратегию компании трудно оценить? Сформулируйте минимум три причины.

Тесты

1. По каким критериям может быть проведена оценка разрабатываемых компанией стратегий?

- а) конкретность, реалистичность, измеримость;
- б) приемлемость, соответствие, осуществимость;
- в) рост/снижение прибыли, объемы продаж, доля рынка;
- г) объем затрат на реализацию стратегии, сроки достижения результатов.

2. Какие варианты стратегии могут быть предложены согласно матрице И. Ансоффа?

3. Стратегия проникновения, согласно матрице И. Ансоффа, формируется на пересечении следующих компонентов:

- а) существующий рынок/новый продукт;
- б) новый рынок/существующий продукт;
- в) существующий рынок/существующий продукт;
- г) новый рынок/новый продукт.

4. Стратегия диверсификации, согласно матрице И. Ансоффа, формируется на пересечении следующих компонентов:

- а) существующий рынок/новый продукт;
- б) новый рынок/существующий продукт;
- в) существующий рынок/существующий продукт;
- г) новый рынок/новый продукт.

5. К какой группе базовых стратегий относится стратегия «Сбор урожая»?

- а) концентрированного роста;
- б) сокращения;

- в) диверсифицированного роста;
- г) интегрированного роста.

6. К какой группе базовых стратегий относятся стратегии «Развитие продукта» и «Развитие рынка»?

- а) концентрированного роста;
- б) сокращения;
- в) диверсифицированного роста;
- г) интегрированного роста.

7. Дополните утверждение: «Наиболее часто используемый в управленческой практике подход к формированию стратегических альтернатив – это ...».

8. На каких факторах основывается типология конкурентных стратегий М. Портера?

- а) объем затрат на реализацию стратегии и сроки достижения результатов;
- б) масштаб рынка и направления приложения усилий компании (минимизация издержек или выпуск уникальной продукции);
- в) темпы роста рынка и доля рынка;
- г) существующий/новый рынок и существующий/новый продукт.

9. Проводимая фирмой стратегия дифференциации предполагает:

- а) установление цены, равной или ниже среднерыночной цены у ближайших конкурентов;
- б) получение компанией конкурентного преимущества и, как результат, более полное удовлетворение потребительского спроса и предоставление высококачественных товаров/услуг по высоким ценам;
- в) развитие через разделение на разные, но однотипные части.

10. Согласно типологии Ф. Дэвида, стратегия бизнеса «Ликвидация» предполагает:

- а) продажу отделения или части компании;
- б) освоение выпуска новых продуктов для существующих потребителей;
- в) реструктуризацию с целью сокращения издержек;
- г) продажу всех активов компании;
- д) выведение продукта на рынок в новых регионах.

11. Дополните утверждение: «К видам ... стратегий относятся финансовая, инновационная, социальная стратегии, а также стратегии маркетинга, производства и управления персоналом».

Тема 9. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ

Учебные цели

В рамках изучения темы у обучающихся формируются понимание основных этапов реализации стратегии развития организации; представление о сущности процесса реализации стратегии, бюджетировании как основе её реализации, методах оценки эффективности реализации стратегии (сбалансированной системы показателей), видах контроля стратегии организации.

Ключевые категории и положения

Реализация стратегии – сознательно управляемый менеджментом процесс достижения чётко поставленных перед компанией стратегических целей и решения проблем в области долгосрочного развития. Стратегия реализуется с помощью последовательной или параллельной работы над взаимосвязанными стратегическими проектами, каждый из которых запланирован для достижения одной из основных, второстепенных или промежуточных стратегических целей (рис. 9.1). Она включает управляемое изменение внутренних систем, структур, подходов к управлению и работе на всех уровнях.



Рис. 9.1. Структура процесса выполнения стратегии

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и выполняет закрепленные за ним функции. Ключевая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов (рис. 9.2).



Рис. 9.2. Этапы реализации стратегии

Сбалансированная система показателей (ССП) – система управления, позволяющая переводить миссию и общую стратегию компании в четкий план оперативной деятельности подразделений и сотрудников и оценивать результаты их деятельности с точки зрения реализации стратегии с помощью ключевых показателей эффективности (см. таблицу). СПП позволяет из множества показателей выбрать именно те 15 – 20, на основе которых можно осуществлять стратегическое управление компанией.

Для внедрения сбалансированной системы показателей необходимо:

- определить миссию и видение предприятия;
- разработать стратегию, ведущую к достижению цели;
- определить перспективы;
- сформулировать стратегические цели предприятия;
- разработать эффективные показатели, определяющие движение к заданным целям;
- обозначить целевые значения в рамках заданной стратегии;
- разработать инициативы по их достижению.

Пример системы показателей

Стратегическая цель	Критерии эффективности
Увеличение чистого денежного потока	Увеличение рентабельности активов Увеличение чистой прибыли Увеличение выручки от продаж Снижение издержек
Максимальная удовлетворенность клиента	Наличие марки Цена Качество продукта Широта ассортимента Точность выполнения заказов
Конкурентные преимущества готового продукта	Оптимальные поставки Модернизация оборудования Современная технология Внедрение инноваций
Квалифицированный и мотивированный персонал	Повышение квалификации персонала Коэффициент стабильности кадров Создание стратегических компетенций

Любые мероприятия по реализации стратегических программ (рис. 9.3) имеют свою стоимость. Поэтому необходимой частью реализации любой стратегии выступает стратегическое бюджетирование.

Бюджетирование – это прогнозирование будущих финансовых показателей, денежных потоков, потребности в финансовых средствах, базирующееся на модели функционирования организации, с целью формирования планов и бюджетов различного уровня. Финансовое прогнозирование и планирование не включает в себя стратегическое планирование, но, несомненно, базируется на нём.

Подготовительный этап

- Анализ существующей системы менеджмента компании, определение ее соответствия внедряемой стратегии. Разработка мер по устранению выявленных дефектов.
- Решение проблемы мотивации менеджеров и специалистов, внедряющих стратегию.
- Разработка системы управления внедрением стратегии.
- Разработка системы стратегического контроля.
- Подбор управленческого персонала и принятие решений о расстановке менеджеров, связанных с внедрением стратегии.
- Формирование рабочих групп и команд по решению проблем внедрения стратегии.
- Изменение организационной структуры и приведение ее в соответствие с новой стратегией.
- Подготовка персонала к внедрению стратегии, определение необходимых изменений в организационной культуре, прежде всего, обучение и повышение квалификации персонала для работы в изменившихся условиях, развитие обучения и самообучения, трансфера (распространения и передачи знаний), применение новых систем мотивации и стимулирования.

Разработка плана внедрения (этапы внедрения, результаты)

- Формирование временных графиков внедрения стратегии.
- Распределение функций власти и ответственности между конкретными менеджерами, участвующими во внедрении стратегий.

Внедрение стратегии

- Проведение рабочих совещаний групп и команд по внедрению стратегии.
- Установление прямых коммуникаций и взаимодействия между работниками, внедряющими стратегию, в том числе по каналам телекоммуникаций.
- Финансирование внедрения стратегии, рабочих групп и команд.
- Контроль результатов внедрения стратегии.
- Определение экономической эффективности и результатов стратегии. Сравнение их с планом.
- Сравнение достигнутых результатов с результатами главных конкурентов.
- Проведение совещаний руководства компании и руководителей рабочих групп и команд.
- Разработка стратегических установок по внедрению стратегии и распространение ее в компании.
- Анализ текущих результатов внедрения стратегии и их сопоставление с планами, определение причин отклонений и принятие решений о продолжении работ, коррекции или прекращении.

Этап завершения реализации основных этапов стратегии

- Оценка общих результатов внедрения стратегии в плановых периодах (месяцы, кварталы, годы).
- Определение причин отклонений и принятие корректирующих решений.
- Анализ перспектив развития стратегических процессов.

Рис. 9.3. Процесс внедрения стратегии организации

Выделяют три подхода к финансовому прогнозированию и планированию:

1) составление прогнозных финансовых документов, содержащих видение того, какой станет финансовая отчетность в будущем при условии выполнения ряда предположений о предстоящей деятельности предприятия и его потребностях в дополнительном финансировании;

2) формирование денежного бюджета – подробного прогноза движения денежных средств;

3) формирование оперативного (текущей деятельности) бюджета – подробного прогноза величины и структуры доходов и расходов по подразделениям, служащего базой прогноза денежных потоков и, следовательно, основой составления прогнозных финансовых документов.

На рис. 9.4 представлены основные способы оценки стоимости стратегических программ.



Рис. 9.4. Способы оценки стоимости стратегических программ

Особенности бюджета развития:

– имеет ориентированный характер, так как сам обычно зависит от эффективности реализации текущих стратегических проблем;

– распределение бюджета развития даже одного бизнеса – политический процесс, так как от располагаемой доли в бюджете развития зависит политическая важность отдельных подразделений и, следовательно, их руководителей.

Эффективность реализации стратегии оценивается по различным параметрам (рис. 9.5).



Рис. 9.5. Оценка эффективности реализации стратегии

Бюджет – это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, расходы, которые должны быть понижены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели.

Решающую роль при распределении бюджета развития между отдельными программами и подразделениями можно определить их значимостью для эффективности реализации отдельных стратегических программ, стратегии в целом.

Задача стратегического контроля – сопровождать и поддерживать стратегию развития относительно обеспечения ее жизнеспособности. Сопровождение включает в себя проверку адекватности формулировки стратегии, её внедрение и реализацию (рис. 9.6, 9.7).



Рис. 9.6. Этапы контроллинга



Рис. 9.7. Виды контроля реализации стратегии

Анализ подконтрольных показателей предполагает не только сравнение нормативных и фактических значений с целью выявления отклонений, но и выяснение причин отклонений, определение зависимости между полученными отклонениями и конечными результатами деятельности организации, а также анализ влияния полученных отклонений на конечные результаты.

Руководство и функциональные подразделения при реализации стратегии должны описать, что компания будет или не будет делать, использовать единые параметры оценки, заранее знать, когда и какие ресурсы потребуются подразделениям для реализации сформулированной стратегии, отслеживать результаты работы (рис. 9.8).



Рис. 9.8. Правила реализации стратегии

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте ключевые элементы системы сбалансированных показателей.
2. Перечислите основные этапы разработки сбалансированной системы показателей.
3. Какова особенность бюджета развития?
4. Охарактеризуйте основные виды и процесс стратегического контроля.
5. По каким параметрам может быть проведена оценка эффективности реализации стратегии?

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Заполните таблицу «Ключевые элементы ССП».

Аспект	Сущность
Финансовый	
Клиентский	
Внутренний	
Обучение и рост	

Задание 2. Из любого планового документа коллективного средства размещения (стратегический план, текущий план, проект, целевая программа и т. д.) выберите комплекс мероприятий, который должен быть реализован в течение трех месяцев. Расположите их в логико-временной последовательности в процессе реализации, используя диаграммы Ганта. Какие достоинства, недостатки и ограничения вы можете отметить при использовании этого метода?

Задание 3. Нарисуйте схему и покажите направление взаимодействия и характер связей между следующими участниками процесса реализации стратегии:

- а) организационная структура;
- б) внешняя среда;
- в) ресурсы предприятия;
- г) информационная система;
- д) организационная культура;
- е) персонал;
- ж) топ-менеджмент.

Задание 4. Разработайте системы ключевых стратегических показателей результативности и эффективности деятельности отеля по направлениям: «Финансы», «Проекты и клиенты», «Процессы и технологии», «Человеческий капитал и организационное развитие».

Тесты

1. К критериям эффективности стратегической цели «Увеличение чистого денежного потока» в системе сбалансированных показателей относятся (выберите несколько вариантов):

- а) увеличение чистой прибыли;
- б) цена;
- в) снижение издержек;
- г) оптимальные поставки.

2. К критериям эффективности стратегической цели «Максимальная удовлетворенность клиента» в системе сбалансированных показателей относятся (выберите несколько вариантов):

- а) качество продукта;
- б) широта ассортимента;
- в) повышение квалификации персонала;
- г) увеличение выручки от продаж.

3. К критериям эффективности стратегической цели «Конкурентные преимущества готового продукта» в системе сбалансированных показателей относятся (выберите несколько вариантов):

- а) точность выполнения заказов;
- б) современная технология;
- в) модернизация оборудования;
- г) увеличение выручки от продаж.

4. Какой вид контроля характерен для поддержания баланса между различными видами бизнеса при управлении реализацией стратегии в стратегическом менеджменте?

5. Какова экономическая эффективность принятой стратегии, если в результате ее реализации чистая прибыль выросла на 100 тыс. р., затраты на принятие и реализацию проекта составили 10 тыс. р., капитальные расходы – 20 тыс. р.?

6. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организации?

- а) планирование;
- б) организация;
- в) контроль.

7. Соотнесите очередность этапов разработки сбалансированной системы показателей:

- 1-й этап а) каскадирование ССП
- 2-й этап б) разработка ССП
- 3-й этап в) подготовка к разработке ССП
- 4-й этап г) контроль выполнения стратегии

8. Основными элементами сбалансированной системы показателей являются:

а) финансы, бизнес-процессы, обучение, клиенты (внешнее окружение);

б) цены, планы работы предприятия, специфика производства, персонал;

в) корпоративная, деловая и функциональные стратегии организации.

9. Без каких показателей невозможна реализация ССП на предприятии?

а) SMART;

б) KPI;

в) финансовые показатели;

г) нет правильного ответа.

10. Какие управленческие процессы требуют корректировки при внедрении ССП в систему управления компанией?

а) управление персоналом организации;

б) бюджетирование;

в) каскадирование;

г) бюджетное планирование;

д) развитие и обучение персонала;

е) стратегическое планирование;

ж) стратегическое бюджетирование;

з) стратегический управленческий учет.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассмотренные в учебно-практическом пособии темы дают возможность познакомиться с основными целями, задачами и проблемами стратегического управления современных организаций в сфере услуг, позволяют глубже осмыслить и систематизировать учебный материал.

Пособие предназначено как для учебной работы студентов в аудитории (текущий и итоговый контроль знаний и т. п.), так и самостоятельного выполнения практических заданий, подготовки к экзамену по дисциплине «Стратегический менеджмент в гостиничном бизнесе».

В каждой теме обозначены учебные цели, определены ключевые категории и положения, даны вопросы для обсуждения, представлены задания для самостоятельной работы и тесты, составленные с целью повторения материала, углубления знаний и восполнения пробелов в изучении отдельных тем курса, а также отработки практических умений.

Издание поможет студентам:

- сформировать представление об особенностях стратегического управления в условиях нестабильной внешней среды;
- познакомиться с системой стратегического управления в организации, методами анализа внешней и внутренней среды компании, основными подходами к разработке стратегических планов, процессом реализации стратегии и особенностями стратегического контроля;
- овладеть навыками анализа системы стратегического управления организацией, сбора и обработки данных, необходимых для разработки стратегических планов, планирования, прогнозирования и оценки эффективности деятельности организации;
- освоить инструменты анализа и определения конкурентоспособности организации, а также методы портфельного анализа;
- развить навыки самостоятельной работы и самоорганизации в процессе выполнения заданий.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Ансофф, И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; при содействии Э. Дж. Макдоннелла ; пер. с англ. Л. Жильцова. – СПб. ; М., 1999. – 413 с. – ISBN 5-314-00105-5.
2. *Баумгартен, Л. В.* Маркетинг гостиничного предприятия : учеб. для вузов / Л. В. Баумгартен. – М. : Юрайт, 2023. – 339 с. – ISBN 978-5-534-00581-3.
3. *Боумэн, К.* Стратегия на практике / К. Боумэн ; пер. с англ. С. Ивановой [и др.]. – СПб. : Питер, 2003. – 250 с. – ISBN 5-94723-125-5.
4. *Виссема, Х.* Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания : пер. с англ. / Х. Виссема. – М. : Финпресс, 2000. – 272 с. – ISBN 5-8001-0025-X.
5. *Виханский, О. С.* Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – М. : Экономистъ, 2006. – 296 с. – ISBN 5-98118-055-2.
6. *Горшенин, В. П.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие для слушателей прогр. подгот. упр. кадров / В. П. Горшенин, Ю. В. Бабанова. – Челябинск : Изд. центр ЮУрГУ, 2009. – 142 с.
7. *Друкер, П.* Эффективный руководитель / П. Друкер. – М. : Эксмо, 2021. – 250 с. – ISBN 978-5-00169-668-1.
8. *Дойль, П.* Менеджмент. Стратегия и тактика / П. Дойль ; пер. с англ. А. Вихровой [и др.]. – СПб : Питер, 1999. – 559 с. – ISBN 5-314-00138-1.
9. *Зуб, А. Т.* Стратегический менеджмент : учеб. и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – М. : Юрайт, 2023. – 375 с. – ISBN 978-5-534-03013-6.
10. *Казакова, Н. А.* Современный стратегический анализ : учеб. и практикум для вузов / Н. А. Казакова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2023. – 453 с. – ISBN 978-5-534-17949-1.
11. *Котлер, Ф.* Стратегический менеджмент по Котлеру : Лучшие приемы и методы / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 132 с. – ISBN 978-5-9614-2213-9.
12. *Круглов, Д. В.* Стратегическое управление персоналом : учеб. пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. – М. : Юрайт, 2023. – 168 с. – ISBN 978-5-534-14713-1.
13. *Лапыгин, Ю. Н.* Стратегическое развитие организации : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин, Т. А. Лачнина ; под ред. Ю. Н. Лапыгина. – М. : КНОРУС, 2021. – 284 с. – ISBN 978-5-406-05946-3.
14. *Литвак, Б. Г.* Стратегический менеджмент : учеб. для бакалавров / Б. Г. Литвак. – М. : Юрайт, 2022. – 507 с. – ISBN 978-5-9916-2929-4.

15. *Литвак, Б. Г.* Стратегическое планирование и прогнозирование : учеб. для вузов / Б. Г. Литвак. – М. : Юрайт, 2023. – 139 с. – ISBN 978-5-534-16674-3.

16. *Маврина, И. Н.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие / И. Н. Маврина. – Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 132 с. – ISBN 978-5-321-02372-3.

17. *Малюк, В. И.* Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учеб. и практикум для вузов / В. И. Малюк. – М. : Юрайт, 2023. – 361 с. – ISBN 978-5-534-03338-0.

18. *Мардас, А. Н.* Стратегический менеджмент : учеб. и практикум для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2023. – 176 с. – ISBN 978-5-534-06388-2.

19. *Мескон, М.* Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Вильямс, 2020. – 672 с. – ISBN 978-5-907144-89-7.

20. *Минцберг, Г.* Структура в кулаке. Создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб. : Питер, 2011. – 512 с. – ISBN 5-318-00285-4.

21. *Моборн, Р.* Стратегия голубого океана : Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / Р. Моборн, В. Чан Ким. – М. : Манн, Иванов, Фербер, 2022. – 336 с. – ISBN 978-5-00100-258-1.

22. *Портер, М.* Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Портер. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 947 с. – ISBN 978-5-9614-4835-1.

23. *Розанова, Н. М.* Конкурентные стратегии современной фирмы : учеб. и практикум для вузов / Н. М. Розанова. – М. : Юрайт, 2023. – 343 с. – ISBN 978-5-534-05140-7.

24. *Ружанская, Л. С.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Л. С. Ружанская, Е. А. Якимова, Д. А. Зубакина ; под общ. ред. д-ра экон. наук Л. С. Ружанской. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 112 с. – ISBN 978-5-7996-2851-2.

25. *Сидоров, М. Н.* Стратегический менеджмент : учеб. для вузов / М. Н. Сидоров. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2023. – 158 с. – ISBN 978-5-534-08723-9.

26. *Скобкин, С. С.* Стратегический менеджмент в индустрии гостеприимства и туризма : учеб. для вузов / С. С. Скобкин. – М. : Юрайт, 2023. – 442 с. – ISBN 978-5-534-04473-7.

27. Стратегия [Электронный ресурс] : учеб. пособие. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 288 с. – ISBN 978-5-9614-5861-9 – URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=40162> (дата обращения: 15.05.2024).

28. *Отварухина, Н. С.* Современный стратегический анализ : учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – М. : Юрайт, 2023. – 463 с. – ISBN 978-5-534-14975-3.

29. *Фатхутдинов, Р. А.* Стратегический менеджмент : учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Дело, 2008. – 448 с. – ISBN 978-5-7749-0493-8.

30. *Фролов, Ю. В.* Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учеб. пособие для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под ред. Ю. В. Фролова. – М. : Юрайт, 2023. – 154 с. – ISBN 978-5-534-09015.

Периодические издания*

1. Менеджмент в России и за рубежом.
2. Проблемы теории и практики управления.

Интернет-ресурсы

1. <https://openedu.ru/> – Национальная платформа «Открытое образование».
2. www.consultant.ru – Справочно-правовая система «Консультант Плюс».
3. <http://library.vlsu.ru/> – сайт научной библиотеки ВлГУ.
4. <https://rjm.spbu.ru/> – Российский журнал менеджмента.
5. <http://ecsosman.edu.ru/> – Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент».
6. <http://www.rbc.ru> – РосБизнесКонсалтинг.
7. <http://hotel-rest.biz/> – электронный журнал «Академия гостеприимства».
8. <http://www.hotelexecutive.ru/hotanons.php> – электронный журнал «Современный отель».
9. <https://hotelier.pro/>, <http://prohotel.ru/> – информационно-справочные отраслевые интернет-порталы по гостиничному бизнесу.
10. <http://ecsosman.hse.ru/> – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент».

* Литература из фонда научной библиотеки ВлГУ.

Учебное электронное издание

НАУМОВА Ирина Валерьевна
КРАСНОВА Марина Викторовна
ЖУКОВСКАЯ Ирина Феодосиевна

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

Учебно-практическое пособие

Редактор Е. А. Лебедева
Технический редактор Ш. Ш. Амирсейидов
Компьютерная верстка Д. В. Лавровой
Корректор Н. В. Пустовойтова
Выпускающий редактор А. А. Амирсейидова

Системные требования: Intel от 1,3 ГГц ; Windows XP/7/8/10 ; Adobe Reader ;
дисковод CD-ROM.

Тираж 9 экз.

Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
Изд-во ВлГУ
rio.vlgu@yandex.ru

Институт экономики и туризма
кафедра коммерции и гостеприимства
vib_method@mail.ru