

3. Борисов, А. Н. Взаимосвязь государственного управления и менеджмента в системе общественного питания [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. Н. Борисов. – М., 1997. – 27 с.
4. Гольдштейн, Г. Я. Основы менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.aup.ru/books/m77/13_1.htm>.
5. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://www.ukrstat.gov.ua>>.
6. Зорин, И. В. Туризм как вид деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://tourlib.net/books_tourism/zorin10.htm>.
7. Каковы перспективы развития ресторанного рынка Украины. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://intercredit.com.ua/103/article6151>>.
8. Коваль, С. И. К вопросу о создании кластеров в системе общественного питания крупного промышленного региона [Текст] / С. И. Коваль // Управление экономикой : сб. материалов. – М. : Контур, 2006. – 312 с.
9. Кузнецова, Н. М. Основы економіки готельного та ресторанного господарства [Електронний ресурс] : навч. посібник. – Режим доступу : <http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,99999999/catid,193/id,8923/>.
10. Общепит Харькова – новые правила игры [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://md5.com.ua/info.php?inford=25>>.
11. Порядок застосування нормативів забезпеченості місцями в закладах ресторанного господарства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z1016-09>>.
12. Смушков, И. Л. Актуальные проблемы и перспективы развития региональной системы общественного питания [Текст] / И. Л. Смушков // Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства : междунар. науч.-практ. конф. : [материалы]. – Курск, 2005. – Т. 2. – 262 с.
13. Яценко, Д. Е. Обзор тенденций развития ресторанного бизнеса [Текст] / Д. Е. Яценко // Экономические проблемы регионального бизнеса : междунар. науч.-практ. конф. : [материалы]. – М., 2002. – 276 с.

Отримано 30.10.2011. ХДУХТ, Харків.
© В.М. Селютін, Б.О. Ноженко, 2011.

УДК 658:005

Л.В. Черкашина, канд. екон. наук
Г.С. Мамаєва, асп.

МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто методи стратегічного аналізу діяльності підприємств та проаналізовано науково-методичні підходи щодо стратегічного аналізу середовища підприємства.

Рассмотрены методы стратегического анализа деятельности предприятий и проанализированы научно-методические подходы к стратегическому анализу среды предприятия.

The article deals with methods of strategic analysis of companies and analyzing the scientific and methodological approaches to strategic analysis of an enterprise environment.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є одним із найважливіших етапів у процесі стратегічного управління підприємством. У загальному вигляді стратегічний аналіз – це комплексне дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан. Стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища повинен бути багатofакторним і системним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Автори по-різному визначають елементи факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, в результаті аналізу яких стосовно підприємства зазначаються сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, загрози та можливості зовнішнього середовища. Так, вчені Томпсон і Стрікланд запропонували приблизний набір характеристик визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також загроз і можливостей зовнішнього середовища. До сильних сторін внутрішнього середовища підприємства вони віднесли: високу кваліфікацію співробітників, наявність фінансових ресурсів, лідерство на ринку, наявність інноваційних можливостей і сучасну технологію. Слабкі сторони автори представили як: відсутність чітких і конкретних стратегічних напрямів, погіршення конкурентної позиції, недостатню компетенцію і кваліфікацію працівників, відставання у сфері досліджень і розробок, нездатність фінансування змін у стратегії. Можливості зовнішнього середовища, на думку авторів, пов'язані з виходом на нові сегменти ринку, розширенням виробничих ліній, прискореним зростанням ринку, можливістю удосконалення стратегії. Загрози зовнішнього середовища представлені авторами у вигляді появи нових конкурентів, збільшення продажу товарів-замінників, зміни потреб і смаків споживачів. [2]

Мета та завдання статті. Метою статті є виявлення позитивних і негативних чинників, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів стратегічного аналізу у конкурентному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Завдання маркетингу полягає в тому, щоб забезпечити баланс між

підприємством і зовнішнім середовищем шляхом створення продукції за рахунок внутрішнього потенціалу підприємства та його обміну в зовнішньому оточенні на необхідні ресурс для забезпечення його життєдіяльності. Одна із функцій стратегічного маркетингу полягає у визначенні лінії поведінки підприємства на довготривалу перспективу, щоб в умовах конкурентної взаємодії підтримувати баланс в обміні із зовнішнім середовищем. Отже, слід постійно слідкувати за виникненням можливостей і загроз для функціонування підприємства, в процесі змін зовнішнього середовища.

Проте, щоб успішно справлятися із загрозами і використовувати можливості, одних знань про них недостатньо. Можна знати про загрозу, але не мати можливості протистояти їй, так само можна знати про нові можливості, але не мати потенціал для їх використання. Сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища такою ж мірою, як загрози та можливості зовнішнього середовища визначають успішність функціонування підприємства. Визначення можливостей та загрози зовнішнього середовища, а потім сильні та слабкі сторони складових підприємства в цілому і є необхідністю при стратегічному управлінні.

Проаналізувавши наукові підходи, можна констатувати, що аналіз середовища в стратегічному маркетингу спрямований на виявлення загроз і можливостей зовнішнього середовища і сильних та слабких сторін підприємства. Власне для цього розроблені такі прикладні прийоми і методи аналізу середовища, як: SWOT-аналіз; STEP-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; PEST-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; вивчення профілю об'єкта; модель GE/McKinsey; система 111–555 [3].

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства (потенціалу) в конкурентній боротьбі є метод SWOT-аналізу (назва утворена як абревіатура чотирьох англійських слів: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – SWOT, що у перекладі означає «сили, слабкості, можливості, загрози»). Застосовуючи цей метод, можна встановити лінії зв'язку між силою і слабкістю, зовнішніми загрозами і можливостями. Метод SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення загроз і можливостей, сильних і слабких сторін, а далі – встановлення ланцюгових зв'язків між ними.

Кожну з чотирьох частин переліку на практиці доповнюють тими характеристиками, які належать до конкретної ситуації конкретного підприємства. Після складання переліків за чотирма складовими здійснюється етап встановлення зв'язків між ними. Для цього розробляється та заповнюється матриця SWOT-аналізу, яка наведена в таблиці.

Таблиця – Складання матриці SWOT-аналізу (форма)

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
	1. 2. 3. ... м	1. 2. 3. ... е
Сильні сторони 1. 2. 3. ... п	Поле СІМ	Поле СІЗ
Слабкі сторони 1. 2. 3. ... к	Поле СЛІМ	Поле СЛІЗ

Методи SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв: фінансова сила підприємства (ФС); конкурентоспроможність підприємства (КП); привабливість галузі (ПГ); стабільність галузі (СГ).

Для оцінки фінансової сили підприємства найчастіше обирають показники рентабельності інвестицій, динаміки прибутку та рівня фінансової стійкості; для оцінки конкурентоспроможності підприємства – показники частки підприємства на ринку, рентабельності реалізації продукції та конкурентоспроможності продукції; привабливість галузі визначається рівнем її прибутковості, стадією життєвого циклу, залежністю від ринкової кон'юнктури, а стабільність галузі – стабільністю прибутку, рівнем розвитку інноваційної діяльності, маркетинговими й рекламними можливостями.

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, діяльність якого оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна або агресивна) для зміцнення конкурентних позицій [4].

Метод аналізу GAP розроблено в Степфарському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він становить спробу знайти методи розробки стратегії та методи управління, які дозволяють привести справи відповідно до найбільш високого рівня вимог.

Використання методу передбачає виконання послідовності таких дій:

- 1) попереднє формулювання цілей діяльності на 1, 3, 5 років;
- 2) прогноз динаміки норми прибутку відповідно до встановлених цілей бізнес-одиниці;
- 3) встановлення розбіжностей між цілями та прогнозами;
- 4) визначення альтернатив здійснення інвестицій для бізнес-одиниці та прогноз результатів;
- 5) визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожної бізнес-одиниці та прогноз результатів;
- 6) розгляд інвестицій та альтернатив цінової стратегії для кожної бізнес-одиниці;
- 7) узгодження стратегії кожної бізнес-одиниці з перспективами стратегічного портфеля в цілому;
- 8) встановлення розриву між попередніми цілями діяльності і прогнозом для кожної бізнес-одиниці;
- 9) уточнення профілю можливих придбань (створення) нових бізнес-одиниць;
- 10) визначення ресурсів, необхідних для таких придбань і характеру їхнього можливого впливу на наявні в портфелі бізнес-одиниці;
- 11) перегляд цілей і стратегій існуючих підприємств.

Подібний аналіз може здійснюватися як для бізнес-одиниць окремого підприємства, так і для групи підприємств, а його результатом є розробка заходів для ліквідації розриву між бажаною і прогнозованою діяльністю [5].

PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів: P – Polici – політика, E – Economy – економіка, S – Society – суспільство, T – Technology – технологія. За допомогою цього методу проводиться аналіз чотирьох указаних груп факторів зовнішнього середовища непрямого впливу.

Спробою об'єднати всі елементи цілісного погляду на бізнес вважається розробка, приблизно в 1980 р., методу аналізу LOST (зі шведської – «лоцман»), метою якого є розробка заходів для найбільш повного задоволення вимог споживачів. Сутність застосування методу полягає в ґрунтовному, послідовному обговоренні на різних рівнях проблем бізнесу за такими напрямками: ідентифікація існуючого

положення; можливості, закладені в стратегію діяльності; реальність і ступінь досягнення довгострокових цілей; реальність і ступінь досягнення короткострокових цілей; методи і об'єкти, що будуть задіяні в ході аналізу; формування і використання кадрового потенціалу; оцінка реалізації планів розвитку; аналіз звітності.

Під час обговорення цих проблем розробляються різні моделі стратегії ведення бізнесу та способи вирішення завдань, які дозволять найбільш ефективно підприємству будувати взаємини із зовнішнім середовищем.

PIMS-аналіз (Profit Impact of Market Strategy) вважається аналізом рівня впливу обраної стратегії на величину прибутковості діяльності підприємства.

Даний метод заснований на використанні емпіричної моделі, що пов'язує широкий діапазон стратегічних змінних (таких, як ринкова частка, якість продукції, вертикальна інтеграція тощо) і ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу) із величиною прибутковості. Метод PIMS-аналізу був розроблений у середині 60-х років у компанії «General Electric» і заснований на результатах аналізу діяльності більш ніж 150 великих і малих підприємств. Мета проведення даного аналізу полягає у визначенні стратегій, які варто вибирати в конкретних ринкових умовах. За результатами проведених досліджень були побудовані рівняння множинної регресії, що пов'язують показники прибутковості з різними змінними величинами, які були згруповані в п'ять груп:

1. Привабливість ринкових умов – швидкість зростання галузі в довгостроковій перспективі (4-10 років); швидкість зростання галузі в короткостроковій перспективі (до 3 років); стадія життєвого циклу продукту.

2. Сила конкурентних позицій – ринкова частка; відносна ринкова частка; відносна якість продукту.

3. Ефективність використання інвестицій: інтенсивність інвестицій (сумарні інвестиції, віднесення до обсягу продажів, і сумарні інвестиції, віднесені до доданої вартості); інтенсивність основного капіталу (відношення основного капіталу до обсягу продажів); вертикальна інтеграція (відношення доданої вартості до обсягу продажів); відсоток використання виробничих потужностей.

4. Використання бюджету за напрямками – витрат на маркетинг відносно обсягу продажів; витрати на наукові дослідження відносно обсягу продажів; витрати на нові продукти відносно обсягу продажів.

5. Поточні зміни в положенні на ринку – зміна ринкової частки.

Були отримані результати, що показують найбільш суттєву залежність збільшення прибутковості від скорочення капіталоємності виробництва, зростання відносної якості продукту, продуктивності праці та показника відносної ринкової частки конкретних цільових ринків. Однак надалі, в інших дослідженнях, було наведено багато фактів, які суперечать отриманим результатам. Зокрема, це стосується високоприбуткових видів діяльності, що мали низькі значення показників ринкової частки. Виявилось, що суттєвий вплив також чинить тип стратегії, за допомогою якої забезпечується збільшення показника ринкової частки. Вартість завоювання високих показників ринкової частки може бути настільки високою, що перевищить вигоду одержання додаткового прибутку. Існує певна межа показника ринкової частки, перевищення якої призводить до високих витрат його забезпечення та навіть падіння прибутковості. Аналіз також не врахував той факт, що підприємства-виробники високоякісної продукції, як правило, є більш прибутковими не залежно від частки ринку.

Метод вивчення профілю об'єкта полягає в ідентифікації та кількісній оцінці (за єдиною відсноною або банальною шкалою) характеристик, які визначають ступінь лояльності споживачів до підприємства. Профіль у даному контексті являє собою сукупність специфічних параметрів, які характеризують об'єкт аналізу і завдяки яким він відомий цільовій групі споживачів. Після того, як кількісні оцінки отримані, надається їхня графічна інтерпретація, яка дозволяє наочно побачити позиції, за якими є відставання від конкурента або випередження його результатів.

Однією з найпопулярніших моделей стратегічного аналізу є модель GE/McKinsey, яка розроблена спеціалістами корпорації General Electric спільно із консалтинговою компанією McKinsey&Co ще на початку 1970-х років. На основі рейтингів конкурентоспроможності потенціалу підприємства (горизонтальна вісь) та привабливості галузі (вертикальна вісь) визначається положення підприємства у форматі матриці 3x3. Рейтинговий показник конкурентоспроможності є результатом взаємодії таких чинників: стратегії; компетенцій (сукупність навичок та досвіду); загальноновизнаних цінностей; організаційної структури; системи бізнес-процесів і ресурсів; кадрів; стилю дій з реалізації стратегії тощо. Рейтинговий показник привабливості галузі (ринку) визначається з урахуванням абсолютного

розміру ринку, його темпів зростання, ємності, механізму ціноутворення, сили конкуренції, прибутковості, правових обмежень, диференціації продукції тощо.

Вертикальна вісь поділяється на три відрізки, що відповідають високій (67-100 балів) за 100-бальною шкалою, середній (33-67 балів) і низькій (менше за 33 бали) привабливості ринку. Горизонтальна вісь конкурентоспроможності поділяється на три відрізка за аналогічним принципом. Положення кожного об'єкта оцінки фіксується на готовій матриці та визначаються зони стратегічних позицій, в яких опинилися підприємства (або їхні підрозділи), а також відповідні пріоритети в орієнтації майбутніх стратегій розвитку.

Висновки. Проблемами дослідження та розробки науково-методичних підходів щодо стратегічного аналізу конкурентоспроможності займалися і російські вчені. Так, експертний інститут Торгово-промислової палати Росії в 1996 р. запропонував власну систему аналізу конкурентоспроможності 111–555, яка ґрунтується на експертному оцінюванні таких чинників: конкурентоспроможність продукції, її якість і ціна. Шкала оцінювання була обрана від 0 до 5 балів – високий рівень. Зрозуміло, що для ціни продукції один бал – це найкраща оцінка, а для конкурентоспроможності та якості продукції – найгірша.

За результатами досліджень були отримані такі класичні сполучення:

– 551 – традиційне (висока конкурентоспроможність, висока якість, низька ціна). Це найкраще сполучення з погляду забезпечення та утримання конкурентоспроможності, характерне для багатьох товарів японських і американських фірм, деяких європейських фірм;

– 555 – європейське, для якого характерне: висока конкурентоспроможність, висока якість та висока ціна;

– 511 – східно-азіатське (висока конкурентоспроможність при низькій якості та низькій ціні). [6]

Проаналізовано десять науково-методичних підходів та прийомів щодо стратегічного аналізу середовища підприємства, які були розроблені вченими та практиками різних країн, а саме методи: SWOT-аналізу, STEP-аналізу, SPECE-аналізу, GAP-аналізу, PEST-аналізу, метод аналізу LOTS, PIMS-аналізу, метод вивчення профілю об'єкта, модель GE/McKinsey, система 111–555.

Список літератури

1. Мак-Дональд, М. Стратегическое планирование маркетинга [Текст] / М. Мак-Дональд. – СПб. : Питер, 2000. – 320 с.

2. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2002. – 928 с.

3. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2002. – 448 с.

4. Томпсон, А. А. Экономика фирмы [Текст] / А. А. Томпсон, Дж. Формби ; пер. с англ. – М. : БИНОМ, 1998. – 350 с.

5. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – 4-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 346 с.

6. Эткинсон, Дж. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры [Текст] : учеб. пособие / Дж. Эткинсон, Й. Уилсон ; / пер. с англ. под. ред. проф. Ю. А. Цыпкина. – М. : Юнити-ДАНА, 2001. – 752 с.

Отримано 30.10.2011. ХДУХТ, Харків.

© Л.В. Черкашина, Г.С. Мамаєва, 2011.

УДК 379.851

В.М. Селюгін, канд. екон. наук

Г.В. Токарчук, асп.

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ПОНЯТТЯ ІННОВАЦІЙНОСТІ В АСПЕКТІ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Досліджено аспект формування та надання комплексності концептуалізації поняття інноваційності в рамках сфери туризму. Визначено стійкі складові інноваційності – креативність, відкритість до нових ідей, намір вводити новачі, готовність ризикувати і технологічний потенціал для оновлення. Відзначено ідіосинкретичний аспект, який вирізняє поняття «інновація» та «інноваційність» як вхідну та результативну складові інноваційного процесу.

Исследован аспект формирования и представления комплексности концептуализации понятия инновационности в рамках сферы туризма. Определены устойчивые составляющие инновационности – креативность, открытость к новым идеям, намерение вводить новации, готовность рисковать и технологический потенциал для обновления. Отмечен идиосинкретический аспект, который отличает понятия «инновация» и «инновационность» как входящую и результативную составляющие инновационного процесса.