

**О.В. Борисова**, ст. викл.

## **ВИКОРИСТАННЯ SPACE-АНАЛІЗУ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

*Розглянуто методичні підходи до використання Space-аналізу для формування ефективної інноваційної політики на підприємствах ресторанного господарства та запропоновано інноваційні стратегії для підприємств галузі.*

*Рассмотрены методические подходы к использованию Space-анализа для формирования эффективной инновационной политики на предприятиях ресторанного хозяйства и предложены инновационные стратегии для предприятий отрасли.*

*The methodical approaches are considered on use Space-analyze for shaping efficient innovation policy on enterprise of restaurant service and are offered innovation strategy for enterprise of the branches.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Реалізація інноваційної політики та стратегії підприємств ресторанного господарства залежить від чинників зовнішнього та внутрішнього впливу. При цьому важливо знати, які чинники здатні загальмувати або прискорити інноваційний процес.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища та їх вплив на стратегічну діяльність підприємств достатньо охарактеризовані у відомих наукових працях Г. Гольдштейна, Г. П'ятницької, Ф. Удалова, О. Удалова, О. Альохіна, Н. Воронова, В. Стадника та ін. [1-4]. Зовнішні та внутрішні чинники компанії, які формують систему внутрішніх економічних відносин, засоби взаємодії з чинниками зовнішнього середовища та внутрішні ресурси організації створюють умови, які необхідно враховувати у формуванні та реалізації інноваційної політики і стратегії підприємства.

**Мета та завдання статті.** Відповідно з цими аспектами, з'явилось завдання розглянути методичні підходи до використання Space-аналізу для формування ефективної інноваційної політики на підприємствах ресторанного господарства та визначення відповідних інноваційних стратегій для підприємств галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** При здійсненні комплексного оцінювання ефективності інноваційної політики і визначення інноваційної стратегії розвитку підприємства керівник може застосувати різні методи стратегічної оцінки, зокрема Space-аналіз. Завдяки цьому методу можна визначити вплив різних груп чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Враховуючи, що під інноваційною політикою пропонується мати на увазі інструмент реалізації інноваційної стратегії, що може бути виражений окремими заходами, реалізація яких спрямована на досягнення цілей як самої інноваційної політики, так і стратегії зокрема, актуальним є визначення умов та факторного впливу для здійснення інноваційних заходів.

Так, на основі методики визначення факторного впливу В.В. Пастухової [5, с. 385] визначаються такі напрями факторного впливу:

- 1) фінансова сила підприємства (ФС);
- 2) конкурентоспроможність підприємства (КП);
- 3) привабливість галузі (ПГ);
- 4) стабільність галузі (СГ).

На основі вивчення ключових критеріїв за кожною групою складається матриця спрямованих базових стратегій (пропонується відповідно до базових стратегій – інноваційні стратегії) у системі координат Space та будується вектор позиції підприємств, що розглядаються. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії. Результати бальної оцінки показників за ключовими критеріями наведено в таблицях (вищий бал = 5, нижчий = 1). Оцінювання проводить група експертів.

Для оцінювання фінансової сили підприємства нами було обрано показники рентабельності інвестицій, динаміки прибутку і рівня фінансової стійкості (залежність від зовнішніх зобов'язань); для оцінювання конкурентоспроможності – показники частки підприємства на ринку, рентабельності реалізації продукції (товарів, послуг) та конкурентоспроможності продукції (товарів, послуг); привабливість галузі визначається рівнем її прибутковості, ступенем впливу законодавчих змін, залежністю від ринкової кон'юнктури, а стабільність галузі – стабільністю прибутку, рівнем розвитку інноваційної діяльності та маркетинговими й рекламними можливостями галузі.

**Таблиця 1 – Бальна оцінка критеріїв за методом Space  
для ПП кафе «Молодіжне»**

<b>Критерій</b>	<b>Оцінка, бал</b>	<b>Вага</b>	<b>Зважена оцінка, бал</b>
<i>Фінансова сила підприємства (ФС)</i>			
Рентабельність інвестицій	2	0,3	0,6
Динаміка прибутку	1	0,3	0,3
Рівень фінансової стійкості	1	0,4	0,4
Загальна оцінка критерію			1,3
<i>Конкурентоспроможність підприємства (КП)</i>			
Частка підприємства на ринку	2	0,2	0,4
Конкурентоспроможність продукції (послуг)	2	0,6	1,2
Рентабельність реалізації продукції (послуг)	2	0,6	1,2
Загальна оцінка критерію			2,8
<i>Привабливість галузі (ПГ)</i>			
Рівень прибутковості галузі	4	0,4	1,6
Ступінь впливу законодавчих змін	3	0,3	0,9
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	3	0,3	0,9
Загальна оцінка критерію			3,4
<i>Стабільність галузі (СГ)</i>			
Стабільність прибутку	2	0,5	1
Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі	1	0,3	0,3
Маркетингові та рекламні можливості	3	0,2	0,6
Загальна оцінка критерію			1,9

Кожен показник, що характеризує ключові критерії, оцінювався за п'ятибальною шкалою на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів з нормальним їх рівнем для підприємства і на основі вивчення статистичної інформації щодо економічного становища галузі. Результати зваженої оцінки фінансової сили підприємства (кафе «Молодіжне») Коломацького РСТ

– 1,3 бала; «Кафе-Блинная», Коломацький комбінат громадського харчування – 2,3 бала) свідчать про неможливість у сучасних умовах швидкої окупності вкладеного капіталу та ефективного використання ресурсів.

*Таблиця 2 – Бальна оцінка за методом Spase для «Кафе-Блинная» комбінату громадського харчування, Коломацьке РСТ*

<b>Критерій</b>	<b>Оцінка, бал</b>	<b>Вага</b>	<b>Зважена оцінка, бал</b>
<i>Фінансова сила підприємства (ФС)</i>			
Рентабельність інвестицій	2	0,3	0,6
Динаміка	3	0,3	0,9
Рівень фінансової стійкості	2	0,4	0,8
Загальна оцінка критерію			2,3
<i>Конкурентоспроможність підприємства (КП)</i>			
Частка підприємства на	1	0,2	0,2
Конкурентоспроможність продукції (послуг)	3	0,6	1,8
Рентабельність реалізації продукції (послуг)	2	0,6	1,2
Загальна оцінка критерію			3,2
<i>Привабливість галузі (ПГ)</i>			
Рівень прибутковості галузі	4	0,4	1,6
Ступінь впливу	3	0,3	0,9
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	3	0,3	0,9
Загальна оцінка критерію			3,4
<i>Стабільність галузі (СГ)</i>			
Стабільність прибутку	2	0,5	1
Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі	1	0,3	0,3
Маркетингові та рекламні можливості	3	0,2	0,6
Загальна оцінка критерію			1,9

Рівень конкурентоспроможності підприємств (кафе «Молодіжне» Коломацького РСТ – 2,8 бала; «Кафе-Блинная», Коломацький комбінат громадського харчування – 3,2 бала) свідчить про високі можливості конкурентної поведінки підприємств, чому сприяють показники привабливості галузі (3,4 бала), але останнім часом рівень її стабільності (1,9 бала) нижчий, що пов'язано з постійним впливом зовнішніх чинників, зокрема політичних і економічних, на діяльність підприємств.

Після одержання зважених оцінок ключових критеріїв, наступним етапом Space-аналізу є побудова вектора рекомендованої стратегії підприємства в системі координат Space, що показано на рисунку.

Початок вектору заходиться в точці початку координат, кінець вектору знаходиться в точці А з координатами (ф. 1, ф. 2):

$$\chi = \text{ПГ} - \text{КП}, \quad (1)$$

де ПГ – привабливість галузі; КП – конкурентоспроможність підприємства;

$$\Upsilon = \text{ФС} - \text{СГ}, \quad (2)$$

де ФС – фінансова сила; СГ – стабільність галузі.

Відповідно для підприємства – об'єкта оцінювання ці координати дорівнюють:

$$X_1 = 3,4 - 2,8 = + 0,6; \quad X_{29} = 3,4 - 3,2 = + 0,2.$$

$$Y_1 = 1,3 - 1,9 = - 0,6; \quad Y_{29} = 2,3 - 1,9 = + 0,4.$$

Вектор рекомендованої базової стратегії розвитку для кафе «Молодіжне» Коломацького РСТ знаходиться в правому нижньому квадраті, що відповідає інноваційній стратегії «Тигр» підприємства (базова стратегія диверсифікації). Основні чинники, що обумовлюють вибір даної стратегії: ринки для здійснюваного бізнесу знаходяться в стані насичення або ж скорочення попиту на продукцію; поточний бізнес перевищує потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу; новий бізнес може викликати синергійний ефект, наприклад за рахунок кращого використання устаткування, сировини тощо; можуть бути залучені

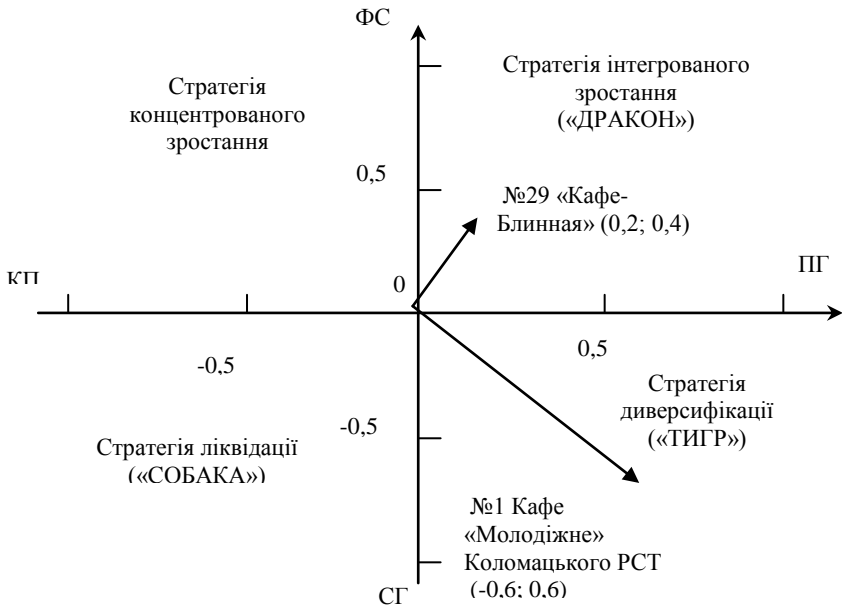
нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів.

Для «Кафе-Блинная» (Коломацький комбінат громадського харчування) базовою може бути і стратегія «Дракон», незважаючи на невеликі значення вектора.

Відповідно до технології формування ефективної інноваційної політики розробляються та оцінюються альтернативні варіанти інноваційної політики.

Так, для підприємства «Кафе-Блинная» (Коломацький комбінат громадського харчування), незважаючи на високий рівень ефективності інноваційної політики у межах стратегії «ТИГР», якщо підприємство залишається і розвиває цей стратегічний напрям, пропонується наступне:

- удосконалення технічної інноваційної політики (дообладнання виробництва, придбання нових основних засобів);
- удосконалення організаційно-технологічної інноваційної політики (удосконалення технології виробництва хлібобулочних виробів із введенням нових видів сировини, БАД, пакування продукції тощо).



**Рисунок – Визначення вектора базової стратегії підприємств ресторанного господарства в системі координат Space**

Наслідком цього стане розширення асортименту продукції, покращення її якості, задоволення попиту на продукцію.

Якщо керівництво вирішує провести радикальні зміни і обирає наступальну стратегію «Дракон», можна рекомендувати інші заходи, а саме:

- розширення діяльності підприємства на новій основі;
- кооперація з іншими провідними на ринку підприємствами;
- розроблення та використання у виробництві нових виробів, надання нових послуг, наприклад кейтерингу.

Для кафе «Молодіжне» Коломацького РСТ, враховуючи результати факторного впливу, можна рекомендувати альтернативні інновації, які пов'язані з удосконаленням або запровадженням нових технологічних процесів (використання нових технологічних ліній, молекулярна технологія) та запровадження нових послуг (нові форми обслуговування, зміна формату підприємства, надання додаткових послуг).

Отже, на підставі вищевикладеного можна зробити **висновки**.

1. Інноваційна політика підприємства ресторанного господарства є одним із економічних важелів його розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Даний висновок обґрунтовує необхідність застосування різних методичних підходів для її формування, оцінки ефективності та визначення інноваційної стратегії розвитку підприємств.

2. Наведений вище методичний підхід визначення інноваційної стратегії розвитку і політик підприємств ресторанного господарства дає можливість провести повноцінну оцінку впливу інноваційних чинників на рівень розвитку підприємства ресторанного господарства на відповідному ринку.

3. Отримали подальший розвиток методичні підходи проведення Space-аналізу для визначення інноваційної стратегії підприємств ресторанного господарства.

#### *Список літератури*

1. Гольдштейн, Г. Я. Стратегический инновационный менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : ТРТУ, 2004. – 267 с.

2. Менеджмент ресторанного господарства [Текст] : навч. посіб. / Г. Т. П'ятницька [та ін.] ; за заг. ред. Г. Т. П'ятницької ; М-во освіти і науки України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 373 с.

3. Элементы инновационной политики [Текст] / Ф. Е. Удалов [и др.] // ЭКО. – 2008. – № 6. – С. 7.

4. Стадник, В. В. Методологічні основи формування інноваційної політики промислового підприємства [Текст] / В. В. Стадник, С. О. Михальчик // Регіональні перспективи. – 2004. – № 3-5 (40-42). – С. 132–134.

5. Пастухова, В. В. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища [Текст] : дис. ... доктора екон. наук : 08.06.01 / Пастухова В. В. – К., 2003. – 406 с.

Отримано 30.03.2011. ХДУХТ, Харків.

© О.В. Борисова, 2011.

УДК 640.43:339.138

**Т.В. Шталь**, канд. екон. наук

### **МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПРОНИКНЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В СУМІЖНІ СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Розглянуто методи переходу до суміжних галузей діяльності підприємств ресторанного господарства (ПРГ), обґрунтовано ефективність функціонування в суміжних сферах, зацентовано увагу на використанні ресурсів з урахуванням ринкової орієнтації ПРГ на формуванні більш високої споживчої цінності, ніж у конкурентів. Розроблено методичний підхід до формування стратегії проникнення ПРГ до суміжного сегмента здорового харчування.*

*Рассмотрены методы перехода к смежным отраслям деятельности предприятий ресторанного хозяйства (ПРХ), обоснована эффективность функционирования в смежных сферах, сакцентировано внимание на использовании ресурсов с учетом рыночной ориентации предприятия ресторанного хозяйства на формировании более высокой потребительской ценности, чем у конкурентов. Разработан методический подход к формированию стратегии проникновения ПРХ в смежный сегмент здорового питания.*

*In the article transition methods to adjacent industries of activity by the enterprises of a restaurant economy are considered, the efficiency of functioning in adjacent spheres is proved, the attention to use of resources taking into account market orientation of the enterprise of a restaurant economy to formation of higher consumer value, than at competitors is concentrated. The methodical approach of formation of the strategy of penetration by the enterprise of a restaurant economy in an adjacent segment of a healthy food is developed.*