

### *Список літератури*

1. Конституція України [Текст] : [прийнята 28 червня 1996р.]. – К.: Велес, 2008.
2. Митний кодекс України [Текст] : [від 11 липня 2002 р.] // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 38–39.
3. Кодекс законів про працю України [Текст] : [прийнятий 10.12.1971] // Відомості Верховної Ради УРСР. – 1971. – [Додаток. Ст. 375].
4. Про державну службу [Текст] : закон України від 16 грудня 1993 р. № 3723-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 52.
5. Про затвердження Концепції соціального забезпечення населення України [Текст] : Постанова Верховної Ради України від 21 грудня 1991 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 6.
6. Про затвердження Положення про порядок і умови проходження служби в митних органах України [Текст] : Постанова Кабінету Міністрів України від 09 лютого 1993 р. № 97 // Збірник постанов Кабінету Міністрів України. – 1993. – № 16.
7. Митне право України [Текст] : навч. посібник / за заг. ред. В. В. Ченцова. – К. : Істина. – 328 с.
8. Гуменюк, І. О. Актуальні питання законодавства України про соціальний захист [Текст] / І. О. Гуменюк // Митна справа. – 2007. – № 3. – С. 48–52.
9. Жорін, Ф. Л. Правові основи митної справи в Україні [Текст] : навч. посібник / Ф. Л. Жорін. – К.: КНЕУ, 2001. – 248 с.
10. Кисіль, З. Р. Проблеми соціального захисту співробітників органів внутрішніх справ [Текст] / З. Р. Кисіль // Митна справа. – 2008. – № 2. – С. 102 – 107.
11. Кунєв, Ю. Основні напрямки та шляхи удосконалення кадрового забезпечення митної служби [Текст] / Ю. Кунєв // Митна справа.–2006. – № 1.–С. 51–56.
12. Тодошак, О. В. Служба в митних органах України (Адміністративно-правовий і соціально-правовий аспекти) [Текст] : монографія / О. В. Тодошак. – Одеса : Юридична література, 2003. – 140 с.

Отримано 15.09.2009. ХДУХТ, Харків.

© О.М. Мельник, 2009.

УДК 657.1:640.43

**Т.О. Конова-піхіна, асп. (КНТЕУ, Київ)**

## **SPACE-АНАЛІЗ ЯК МЕТОД ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЛОЖЕННЯ РЕСТОРАНУ**

*Розглянуто сучасні методики стратегічного аналізу та внесено пропозиції із застосування SPACE-аналізу в ресторани.*

*Рассмотрены современные методики стратегического анализа и внесены предложения по использованию SPACE-анализа в ресторане.*

*The article deals with modern methods of strategic analysis and suggestions of using SPACE-analysis in the restaurant.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Економічна криза змушує заклади ресторанного господарства України функціонувати в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Бажання підприємств не просто залишитись на ринку за таких умов, але й збільшити прибутковість діяльності породжує необхідність покращення управління. У цих умовах великого значення набуває використання в практиці ресторанів ідей і технологій стратегічного аналізу. Чим вище невизначеність і непередбачуваність зовнішнього середовища, тим гостріше простежується необхідність використання інструментарію стратегічного аналізу в практичній діяльності українських ресторанів.

Стратегічний аналіз є одним із засобів пошуку резервів підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств. На відміну від традиційного економічного аналізу, що має ретроспективний характер, даний вид аналізу дозволяє отримувати необхідну для управління інформацію в режимі реального часу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням стратегічного аналізу присвячено багато праць українських та зарубіжних вчених: П. Гордієнка, Л. Дідковської, Н. Яшкіної, К. Редченка, Т. Калінеску, П. Дженстера, Д. Хасси, Д. Аакера, Р. Гранта та ін.

Зокрема П. Гордієнко, Л. Дідковська, Н. Яшкіна, К. Редченко багато уваги приділяють систематизації знань про різні інструменти стратегічного аналізу та оцінці стратегічних перспектив бізнесу, переважно великих підприємств [2].

Д. Аакер, Р. Грант у своїх працях досліджують сутність стратегії на всіх етапах її життя, від розробки до оцінки кінцевих результатів [1;3]. П. Дженстер, Д. Хасси детально досліджують окремі методи та прийоми стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, бенчмаркінг, реінжиніринг.

Інші науковці значну увагу приділяють проблемам організаційно-економічного механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства [7].

Варто зазначити, що дослідження проблем стратегічного аналізу проводиться з урахуванням специфіки діяльності великих підприємств, а галузь ресторанного господарства залишається поза увагою науковців.

**Мета та завдання статті** полягають у розгляді методів стратегічного аналізу та внесенні пропозицій щодо застосування SPACE-аналізу в практичній діяльності підприємств ресторанного господарства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективна стратегія в ресторанному бізнесі передбачає такий план дій, що дозволяє відповісти на питання: «Як підприємство збирається конкурувати у відповідному ринковому просторі в даний момент і у перспективі? Які потреби споживачів ресторан здатний задовольнити? Чи володіє персонал підприємства достатніми знаннями й досвідом, щоб обслуговувати клієнтів краще за конкурентів?» та ін.

Стратегія ресторану повинна ґрунтуватися на глибокому знанні ринку, а її реалізація – на відповідних планах проникнення на ринок. Важливим джерелом даної інформації є стратегічний аналіз. Його завдання в ресторані полягають у визначенні конкретної стратегії з багатьох альтернатив, виходячи з впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, специфіки ресторанної діяльності та цілей підприємства.

Стратегічний аналіз здійснюється на макро- та мікрорівнях.

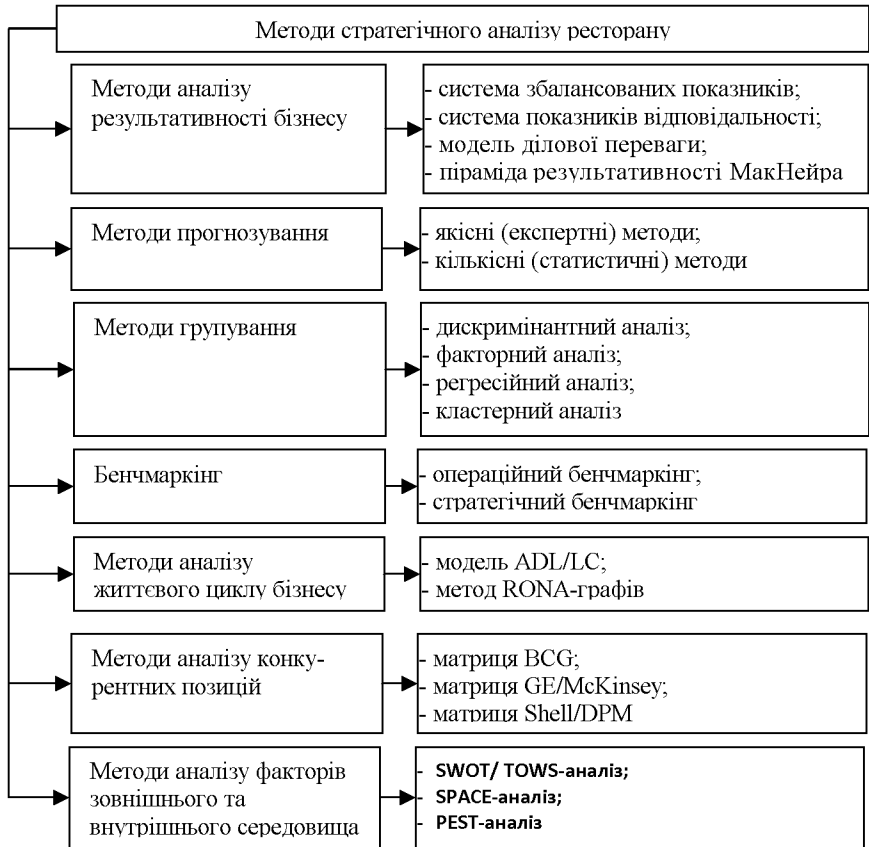
Аналіз макросередовища включає вивчення впливу економіки держави, правового регулювання, політичних процесів, природних умов і ресурсів, соціальних аспектів на стратегію розвитку ресторану. Ці елементи макрооточення не мають прямого зв'язку з підприємством, але впливають на формування загальної атмосфери бізнесу.

Дослідження мікросередовища виявляє можливості й потенціал, на який може розраховувати підприємство у конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей.

Для успішного визначення реального становища підприємства ресторанного господарства та його стратегічних перспектив доцільним є використання методів стратегічного аналізу (рис. 1).

Стратегічний аналіз представлений широкою сукупністю методів, що дозволяють визначити поточний стан ресторану, здійснювати вибір та моніторинг його стратегії.

Підприємствам ресторанного господарства для забезпечення розвитку діяльності, необхідно правильно визначити, який стратегічний напрямок є для них найефективнішим. При виборі механізму забезпечення інтересів та зменшення загроз необхідно виходити з реальних можливостей підприємства, які характеризуються його поточним становищем. Основною методикою визначення поточного стану є матриця стратегічного положення й оцінки дій (SPACE).



**Рисунок 1 – Методи стратегічного аналізу ресторанів**

Доцільність використання зазначеного методу підприємствами ресторанного господарства пояснюється його орієнтацією на малі та середні підприємства.

Розглянемо алгоритм проведення SPACE-аналізу для підприємства ресторанного господарства ТОВ «Бригантина», що надає послуги з харчування, організації дозвілля та кейтерингу.

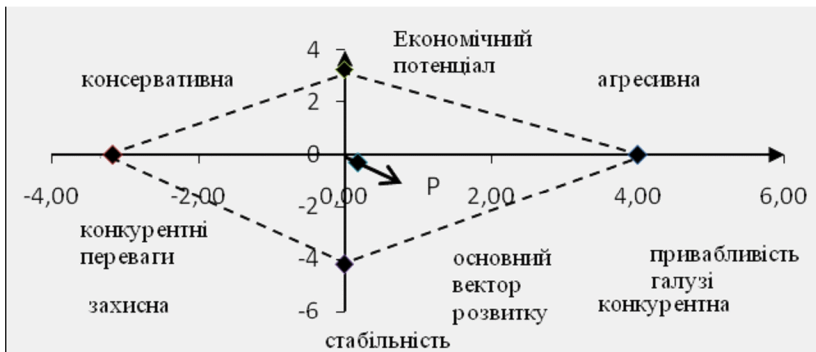
Матриця SPACE дозволить визначити стратегічне положення ТОВ «Бригантина» в галузі ресторанного господарства, оперуючи двома внутрішніми (економічний потенціал і конкурентні переваги) і двома зовнішніми показниками (привабливість галузі та стабільність середовища).

Оцінка кожного обраного критерію має здійснюватись за певним переліком факторів. Під час формування критеріїв оцінювання необхідно враховувати специфічні особливості ТОВ «Бригантина», його цілі та стратегію, наявний виробничий потенціал, досвід роботи тощо. Кожному з обраних критеріїв у межах однієї групи виставляється експертна оцінка за 6-бальною шкалою, після цього визначається значущість окремого критерію (значення від 0 до 1). Після обчислення значень оцінок за кожним критерієм (оцінка перемножується на «вагу»), визначається сумарна оцінка за кожною групою (табл.).

*Таблиця – Складові побудови матриці SPACE-аналізу ТОВ «Бригантина», (бали)*

Внутрішня стратегічна позиція				Зовнішня стратегічна позиція			
Економічний потенціал				Стабільність середовища			
Фактор	Оцінка	Вага	Оцінки	Фактор	Оцінка	Вага	Оцінки
Норма прибутковості власної продукції	4	0,25	1,00	Темпи зростання (занепаду) економіки країни	5	0,25	1,25
Виробничі витрати	3	0,19	0,56	Темпи інфляції	5	0,25	1,25
Норма прибутковості супутніх послуг	3	0,19	0,56	Варіація цін конкурентів	4	0,20	0,80
Обсяги заборгованості	3	0,19	0,56	Ступінь впливу держави на галузь	3	0,15	0,45
Норма прибутковості кейтерингу	3	0,19	0,56	Технологічні зміни	3	0,15	0,45
Усього			3,25	Усього			4,2
Асортимент продукції та супутніх послуг ресторану	3	0,25	0,75	Кількість та основні характеристики конкурентів	4	0,25	1,00
Цінова політика ресторану	3	0,25	0,75	Потенціал зростання	4	0,25	1,00
Рівень якості кейтерингу	2	0,17	0,33	Рівень прибутковості	4	0,25	1,00
Рівень якості власної продукції, супутніх послуг та обслуговування ресторану	4	0,33	1,33	Стабільність прибутків	4	0,25	1,00
Усього			3,17	Усього			4

Наступним етапом проведення SPACE-аналізу ТОВ «Бригантина» є відображення отриманих результатів на прямокутній системі координат, у якій півосі характеризують стан підприємства (рис. 2). Кожний із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі. Після цього утворюється точка з координатами  $P(x,y)$  в одному з квадрантів обраної системи координат ( $P(0,21; -0,24)$ ). У результаті сполучення цієї точки з початком координат утворюється вектор, що вказує на наявний чи доступний у перспективі тип стратегії.



**Рисунок 2 – Матриця SPACE-аналізу підприємства ресторанного господарства ТОВ «Бригантина»**

Виходячи з матриці SPACE-аналізу підприємства ресторанного господарства ТОВ «Бригантина», його стратегічним напрямом є конкурентна позиція. Це пояснюється нестабільністю середовища функціонування та відносною привабливістю галузі, а також браком фінансових можливостей підприємства.

Ключовою стратегією підприємства ТОВ «Бригантина» на даному етапі має бути:

- збільшення фінансових ресурсів за рахунок пошуку нових постачальників, використання в процесі виробництва нового більш ефективного та економічного обладнання;
- збільшення норми прибутковості власної продукції, супутніх послуг та кейтерингу за рахунок підвищення їх якості;
- розширення ринків збуту продукції та послуг шляхом відкриття нового закладу, створення системи літніх торговельних майданчиків, відкриття кейтерингового агентства.

**Висновки.** Використання сучасних методів стратегічного аналізу в практичній діяльності підприємств ресторанного господарства дозволить максимально ефективно визначати та реалізовувати обрану підприємством стратегію розвитку. Незважаючи на широкий інструментарій сучасного стратегічного аналізу, специфічні особливості ресторанного господарства поки залишаються поза увагою науковців. Використання SPACE-аналізу в діяльності ресторанів дозволить визначити сучасний стан та напрями розвитку підприємства. За рахунок взаємопов'язаного дослідження економічного потенціалу та конкурентних переваг підприємства, стабільності середовища функціонування та привабливості галузі ресторанного господарства SPACE-аналіз підприємства ТОВ «Бригантіна» встановив основний стратегічний вектор діяльності закладу ресторанного господарства, а також визначив основні стратегічні перспективи його розвитку на майбутнє.

#### *Список літератури*

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление [Текст] / Д. Аакер. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
2. Гордієнко, П. Л. Стратегічний аналіз [Текст] : навч. посібник / П. Л. Гордієнко. – К. : Алерта, 2008. – 478 с.
3. Грант, Р. М. Современный стратегический анализ [Текст] / Р. М. Грант. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
4. Дженстер, П. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей [Текст] / П. Дженстер, Д. Хасси. – М.; СПб.; К. : Вильямс, 2004. – 368 с.
5. Дубоделова, А. В. Використання SPACE методика під час прийняття стратегічних рішень на підприємстві [Текст] / А. В. Дубоделова, О. В. Юринець // Вісник Нац. ун-ту Львівська політехніка. Проблеми економіки та управління 2007. – № 582. – С. 169–174.
6. Радченко, К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі [Текст] / К. І. Радченко. – Львів : Новий Світ–2000, 2003. – 272 с.
7. Калінеску, Т. В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток [Текст] : монографія / Т. В. Калінеску, Ю. А. Романовська, О. Д. Кирилов. – Луганськ : ВНУ ім. В. Даля, 2007. – 272 с.

Отримано 15.09.2009. ХДУХТ, Харків.

© Т.О. Коноваліхіна, 2009.