

новання, оцінка функціонування й ефективності загальної системи менеджменту підприємств готельного бізнесу.

Література

1. «Амадеус» – лидирующая глобальная система бронирования (GDS) и провайдер технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.amadeus.net.ua/rus/about.htm>>.
2. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р.А. Браймер; перевод с англ. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 382 с.
3. Гуляев В.Г. Новые информационные технологии в туризме: учеб. пособие / В.Г. Гуляев. – М.: ПРИОР, 2003.
4. Galileo является ведущей мировой глобальной дистрибутивной системой. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.galileo.com.ua/ml/ru/about/o_komp>.
5. Колобов А.А. Менеджмент высоких технологий. Интегрированные производственно-корпоративные структуры: организация, экономика, управление, проектирование, эффективность, устойчивость / А.А. Колобов [и др.] – М.: Экзамен, 2008. – 621 с.
6. Sabre Travel Network. Мы начинали как пионеры века высоких скоростей и остались новаторами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.sabretravelnetwork.ru/home/about/>>.
7. Флинт П. Конец CRS олигополии / П. Флинт // Air Transport World. – Т. 35. – 1998. – Апрель.
8. FIDELIO V8 – новое поколение систем управления для гостиниц [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrs.ru/prodsols/hotels/fidelio_8.php>.

УДК 332.122

Колодяжна І.В., канд. екон. наук, доц. (ДонНУЕТ, Донецьк)

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПОБУДОВИ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ КОМПАНІЇ

У статті проаналізовано і систематизовано сучасні тенденції побудови стратегій бізнесу, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності продукції і посилення конкурентної позиції компанії на ринку. Розглянуто і конкретизовано особливості побудови стратегії конкурентоспроможної компанії.

Ключові слова: *бізнес, бенчмаркінг, аутсорсинг, консолідація.*

Докорінне реформування виробничих відносин, організаційно-господарські перетворення та зміни в економіко-соціалній сфері справляють постійний вплив на результати діяльності сучасних компаній. Тому важливого значення має адаптація їх функціонування до мінливого зовнішнього середовища. Процес адаптації передбачає застосування нових науково-обґрунтованих методич-

мованих на проведення стратегічних змін у виробничій, маркетинговій і фінансовій діяльності підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності, забезпечення створення конкурентних переваг в умовах нестабільності ринку та посилення конкурентного тиску.

Сьогодні в Україні процеси формування ринку відбуваються дуже активно. Зокрема, це стосується визначальної ринкової рушійної складової – конкурентного середовища. Останнє потребує створення адекватних ринковим вимогам правил, методик, механізмів та інструментів стратегічного планування й управління відтворювальними процесами у сфері виробництва.

У розвинених країнах питанням адаптованості компаній приділяється чимало уваги, оскільки вся система світової економіки та її еволюційний розвиток побудовані на ринкових механізмах, економічній стратегії, конкуренції.

Сучасну теорію стратегічного управління, визначення її базових теоретичних, методичних і прикладних аспектів досить повно розроблено і досліджено такими відомими зарубіжними вченими, як Р. Аккоф, І. Ансофф, К. Боумен, С. Брю, Г. Гавел, Б. Карлофф, Дж. Куїні, М. Портер, К. Прахалад, А. Стрикленд, А. Томпсон, Е. Чандлер та ін. Праці наведених вище авторів мають велику значущість з погляду вирішення нагальних проблем стратегічного планування й управління в умовах національної посттрансформаційної економіки. Насамперед вони є науково-теоретичною базою для подальшого розвитку теоретичних і методологічних засад управління, побудови практично-орієнтованої моделі формування стратегічного розвитку вітчизняних підприємств та для розробки методичних підходів щодо створення і реалізації конкурентних переваг.

Метою статті є узагальнення теоретичних підходів, що існують, щодо розробки та формування стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності компанії; аналіз структури компанії та порівняння із системою управління найбільш успішних світових компаній у галузі; розгляд і систематизація світових тенденцій побудови бізнесу для посилення конкурентної позиції компанії на ринку.

Ринкова система господарювання очікує від підприємств постійного підвищення рівня своєї конкурентоспроможності. Конкурентні переваги компанії закладаються вже на стадії постановки цілей і розробки стратегії.

Порівняння бізнесу компанії може відбуватися за наступними критеріями: перспективи та привабливість ринку; інтенсивність конкуренції; необхідні інвестиції; поточна рентабельність; стратегія розвитку. У результаті керівник отримує інформацію про найбільш і найменш перспективні напрямки бізнесу компанії.

Аналіз структури компанії або системи управління потребує їх порівняння зі структурою та системою управління найбільш успішних світових компаній у галузі.

Розглянемо загальносвітові тенденції розвитку економіки та фактори, які впливають на діяльність компаній:

а) відкритість національних чи ринків *глобалізації*. Швейцарська компанія Nestle 90% виробленої продукції продає на зовнішніх ринках, 51% продажів Caterpillar – це продажі за межами США;

б) індивідуалізація попиту чи «кастомізація» – покупцю необхідний зроблений спеціально для нього продукт і його більше не влаштує стандартна масова продукція.

Наприклад, швейцарська компанія Swatch, що спеціалізується на розробці та виробництві годинників, – часто партія складається зі 100-500 штук і в сезон традиційно розробляється до 150 партій, чи компанія Hitachi Construction Machinery, що фактично не випускає жодного ідентичного гірського екскаватора;

в) *ускладнення продукції* – темпи інновацій швидко зростають, у результаті чого збільшується капіталоємність продукції – у компанії не вистачає засобів на розвиток широкого спектра продукції. Більш вигідною виявляється спеціалізація на одному продукті чи переділі;

г) *бурхливий розвиток засобів зв'язку* – рішення про те, робити в себе чи купувати на стороні, приймається на основі співставлення собівартості власного виробництва і собівартості стороннього виробника, а також витрат взаємодії з постачальником (транспорткування, переговори й узгодження, зв'язок). Завдяки розвитку Інтернету, мобільного зв'язку й інших засобів зв'язку, витрати на взаємодію із зовнішнім підрядчиком значно знижуються. У результаті виробництво з кооперації може стати більш вигідним, ніж власне;

д) «*брендизація*», тобто незначні відмінності споживчих властивостей продуктів, що конкурують, що призводить до переміщення основної конкуренції між ними на рівень бренда.

Сьогодні українські компанії, незважаючи на сприятливу ринкову кон'юнктуру, не можуть паралельно розвивати принципово різні продукти й успішно конкурувати з іноземними виробниками. Тому основним завданням зараз є виділення найбільш перспективних видів бізнесу та концентрація на них. Якщо ще недавно діяльність більшості підприємств була спрямована на завоювання частки ринку, то сьогодні провідні компанії зміщують акценти в стратегії свого розвитку на збільшення кількості постійних клієнтів. На зміну масовому та нішевому маркетингу приходить концепція індивідуального чи маркетингу «сам-на-сам» (one-to-one marketing).

Така ринкова стратегія дозволяє виробникам, прогнозуючи зміни потреб клієнтів, завжди бути на крок попереду конкурентів. Маркетинг «сам-на-сам» припускає вивчення організацією свого споживача і нагромадження отриманої інформації у клієнтській базі даних для подальшого її аналізу і використання з метою вдосконалення бізнес-процесів компанії.

Збираючи дані про клієнтів, ми, по-перше, довідуємось про свого споживача: його стать, вік, місце проживання, соціальну приналежність тощо, що дозволяє коректувати стратегію розвитку бізнесу. По-друге, аналізуючи скарги і відгуки споживачів, ми визначаємо слабкі місця в діяльності підприємства і вивчаємо думки клієнтів щодо якості нашого товару. Досягнення лояльності споживачів потребує від підприємства забезпечення якості не тільки виготовлених продуктів і послуг, але й якості бізнес-процесу на кожному його етапі. Філософія *тотального (загального) управління якістю* (total quality management – TQM), що прийшла на зміну концепції тотального контролю якості (total quality control – TQC) отримала широке визнання в усьому світі [1].

Управління якістю передбачає постійне вдосконалення бізнес-процесу, оперативне реагування на потреби, які змінюються, і сподівання клієнтів. Досягнення максимальної лояльності споживачів приводить до збільшення числа постійних клієнтів компанії, зростання її прибутковості і конкурентоспроможності. Основним методом удосконалення в системі менеджменту якості є цикл PDCA (Plan – планування вдосконалення; Do – виконання вдосконалення; Check – перевірка результатів вдосконалення; Act – дія, спрямована на стандартизацію чи перепланування) [2], що символізує принцип повторення у вирішенні проблеми – досягнення поліпшення крок за кроком і повторення циклу вдосконалення багато разів. Застосування циклу PDCA на всіх рівнях прийняття рішень сприяє постійному поліпшенню якості бізнес-процесу. Менеджери повинні самі навчитися і навчити своїх працівників застосовувати PDCA на практиці. Для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу необхідно зробити цикл PDCA стандартом у роботі підприємства.

Слід зазначити, що для становлення якісного бізнес-процесу необхідне залучення кожного працівника в процес удосконалення. Застосування PDCA на окремих етапах бізнес-процесу на малих і середніх підприємствах може бути малоефективним через обмеженість ресурсів: людських, матеріальних, фінансових, інформаційних, і заплановані поліпшення не будуть повною мірою реалізовуватися.

У малому бізнесі управління найчастіше впроваджується інтуїтивно, і за невеликої чисельності менеджерів вирішується широке коло проблем: організаційних, адміністративних тощо. У цьому випадку процес удосконалення кожного етапу бізнес-процесу може затягтися чи зовсім прийти до нерозв'язного протиріччя між необхідністю вдосконалення й обмежених можливостей організації.

Досвід багатьох підприємств у світі підказує, що у таких випадках не слід займатися поступальним поліпшенням процесу, а доцільно запозичити готовий процес у компанії-лідерів. Такий метод удосконалення носить назву *бенчмаркінг* (benchmarking), або еталонне співставлення. Успіх бенчмаркінгу залежить від грамотного вибору еталонного підприємства. Деталізація бізнес-процесу своєї організації і виявлення етапу, який вимагає поліпшення, є необхідною умовою для визначення об'єкта співставлення.

Таким чином, об'єкт бенчмаркінгу – це визначений етап бізнес-процесу еталонної організації, механізм якого можна перенести на процес своєї організації. Бенчмаркінг у тому вигляді, що відомий нам сьогодні, було розроблено в США у 70-х рр., але його основні концепції були відомі значно раніше. Дослідження наукових методів організації праці проводив ще Ф. Тейлор (F. Taylor) у кінці XIX ст. Вони також можуть вважатися основами концепції бенчмаркінгу.

Сам термін «бенчмаркінг» походить від англійського слова benchmark («початок відліку», «карб»). У найбільш загальному сенсі benchmark – це щось, що володіє певною кількістю, якістю і здатністю бути використаним як еталон при порівнянні з іншими предметами.

Бенчмаркінг є систематичною діяльністю, спрямованою на пошук, оцінку і навчання на кращих прикладах ведення бізнесу. Існує величезна кількість трактувань поняття бенчмаркінгу. Одні вважають його продуктом еволюційного роз-

витку концепції конкурентоспроможності, інші – програмою з поліпшення якості, інші ж зараховують його до екзотичних продуктів японської практики бізнесу. Проте існує спільний знаменник, до якого можна привести різні визначення бенчмаркінгу. Записавши його в простій і ясній формі, ми дійшли наступного визначення.

Бенчмаркінг – це процес знаходження і вивчення найкращих із відомих методів ведення бізнесу. Метою бенчмаркінгу є знаходження бізнесу, у якого справи йдуть краще, ніж у вас. Проте і після знаходження кращого способу управління і ведення справ, ви як і раніше маєте самостійно знайти відповідь на питання «як зробити це краще?». Уперше цей метод було розроблено у 1972 р. для оцінки ефективності бізнесу, інститутом стратегічного планування в Кембріджі (США). Уперше цілеспрямовано використовувати бенчмаркінг почала компанія Rank Xerox у момент важкої кризи в 1979 р. для аналізу витрат і якості власних продуктів, порівняно з японськими.

Сьогодні бенчмаркінг вважається найефективнішим напрямком консалтингу. Практичне застосування бенчмаркінгу полягає в чотирьох послідовних діях:

1. Розуміння деталей власних бізнес-процесів.
2. Аналіз бізнес-процесів інших компаній.
3. Порівняння результатів своїх процесів із результатами компаній, що аналізуються.

4. Упровадження необхідних змін для скорочення відриву.

Звідси виділяють такі види бенчмаркінгу:

- *внутрішній* – порівняння роботи підрозділів компанії;
- *конкурентний* – порівняння свого підприємства з конкурентами за різними параметрами;
- *загальний* – порівняння компанії з непрямыми конкурентами за обраними параметрами;
- *функціональний* – порівняння за функціями (продаж, закупівля тощо).

Бенчмаркінг не може бути одноразовим аналізом. Для отримання належної ефективності від застосування цього процесу необхідно зробити його інтегральною частиною процесу інновацій і вдосконалень у бізнесі компанії. Мета *бенчмаркінгу* – навчитися переймати досвід інших, неважливо, працюють вони в одній із вами галузі чи ні. Тут слід зазначити, що безсоромне присвоєння викидає проблеми, якщо господарська практика однієї організації не переведена на мову ділової практики іншої.

Ефективне застосування бенчмаркінгу з метою вдосконалення бізнес-процесу припускає попереднє встановлення й аналіз обмежень щодо реалізації бізнес-ідеї у своїй компанії. Як обмеження можуть виступати особливості місцевого законодавства, специфіка виробленого продукту чи послуги, національний менталітет, традиції (якщо зіставляється процес іноземної компанії) і т. ін. У процесі застосування бенчмаркінгу необхідно об'єктивно оцінити присутимі межі для впровадження стороннього процесу і проаналізувати можливості з мінімізації обмежень. Якщо обмеження стосуються ресурсів організації, і впровадження еталонного процесу вимагає надмірних людських, матеріальних, фінан-

сових чи інших витрат, то застосування бенчмаркінгу може негативно позначитися на ефективності бізнес-процесу. Удосконалювання таких напрямків діяльності, як дослідження ринку, фінансовий аналіз, аудит тощо, вимагає від організації залучення додаткових витрат.

Зазначені напрямки діяльності припускають спеціальну підготовку кадрів, окрему інфраструктуру й інформаційно-технічну базу. У цьому випадку для підприємства ефективніше було б оплатити послуги сторонньої організації, що спеціалізується на тому чи іншому виді діяльності: консультаційні, юридичні компанії, рекламні агентства і т. ін.

Залучення зовнішніх ресурсів із метою вдосконалення бізнес-процесу і підвищення конкурентоспроможності підприємства одержало назву аутсорсинг (outsourcing) [3]. Незважаючи на новизну поняття, аутсорсинг існує вже давно, і переважно це поняття пов'язують з інформаційними технологіями та Інтернетом. Наприкінці 80-х початку 90-х рр. для підтримки конкурентоспроможності компанії стали використовувати в бізнесі ІТ-технології, і у той же час відчувати нестачу фахівців для підтримки інформаційних систем і високотехнологічного устаткування.

Сьогодні, в міру того, як керівники починають розуміти, що аутсорсинг бізнес-процесів є не менш вигідним, ніж аутсорсинг технологічних функцій, зовнішнім виконавцям передається все більше обов'язків – від маркетингових досліджень і рекламних компаній до здійснення окремих етапів виробничого процесу. Причому така тенденція є характерною як для малого бізнесу, де поряд з ефективністю використання ресурсів постає проблема їх постійної недостатності, так і для великих корпорацій. Наприклад, автомобільний завод Ford у момент свого заснування 100% автомобілів і комплектуючих випускав самостійно. Зараз корпорація Ford дві третини комплектуючих і послуг замовляє у сторонніх постачальників, а комп'ютерні фірми Dell і Compaq уже перейшли до стовідсоткового виробничого аутсорсингу.

Застосування аутсорсингу має як свої плюси, так і деякі мінуси для організації. Основними аргументами на користь аутсорсингу більшість керівників називає економію засобів і можливість сконцентрувати власні ресурси на основних напрямках діяльності.

Крім того, аутсорсинг допомагає підвищити ефективність бізнес-процесу, знімаючи проблеми на тих його етапах, що передані стороннім організаціям. Однак, аутсорсинг не слід розглядати як панацею від усіх проблем чи як неодмінний рецепт поліпшення якості бізнес-процесу. Якщо у компанії є труднощі з формулюванням власних цілей чи розміщенням пріоритетів, то використання аутсорсингу, швидше за все, не поліпшить ситуацію, а лише спровокує появу негативних його боків. Серед недоліків аутсорсингу основним є необхідність роботи з людьми, які не залучені в роботу компанії. Придбання готових рішень може спричинити втрату безпосереднього контролю, зниження якості продукції і ставити весь бізнес-процес у небезпечну залежність від стороннього розробника.

У результаті проведених нами досліджень вважаємо доцільним виділення

Таблиця 1 – Сучасні тенденції побудови бізнесу компанії

Власні сили	total quality management - TQM	Удосконалення за допомогою PDCA кожного етапу бізнес-процесу. Охоплює всю діяльність організації
Концентрація	Спеціалізація	Концентрація компанії на виробництві продукції або послуг в одній або декількох, пов'язаних між собою, сферах (Nokia)
Запозичення готового досвіду	Бенчмаркінг	Запозичення процесів у конкурентів та еталонних компаній. Застосовується для покращення стандартного процесу у випадках, коли внутрішні та зовнішні обмеження дозволяють застосувати сторонній процес, змінивши його відповідно з вимог вашого підприємства
Злиття або збільшення	Консолідація	Злиття або збільшення підприємств застосовується для концентрації інтелектуальних і фінансових ресурсів. Синергія за рахунок об'єднання виробничих потужностей та/або сумісного інжинірингу і, як наслідок, оптимізація організаційних витрат, витрат на виробництво та розробки
Залучення зовнішніх ресурсів	Аутсоринг	Купівля процесу у сторонньої організації. Застосовується у випадках, коли витрати на вдосконалення процесу власними силами або застосування бенчмаркінгу перевищують вартість послуг сторонньої організації

Таким чином, конкурентні переваги малих і середніх підприємств, на наш погляд, – в постійному вдосконаленні бізнес-процесу за ефективного використання і розподілу ресурсів. Ринок змушує підприємців виготовляти продукт/послугу з метою максимального задоволення своїх споживачів, підвищення рівня їх лояльності і збільшення частки постійних клієнтів. На нашу думку, стратегія досягнення конкурентоспроможності компанії може будуватись у вигляді комплексної ступеневої стратегії вдосконалення бізнес-процесу, спрямованої на утримання і збільшення чисельності постійних клієнтів компанії.

У результаті аналізу керівник повинен визначитися з моделлю побудови свого бізнесу і відмовитися від спроб одночасно реалізовувати різні моделі побудови бізнесу. Прогноз довгострокової конкурентної позиції компанії є необхідним базисом для прийняття стратегічних рішень.

Побудова прогнозу дозволяє скласти керівнику цілісне розуміння того, який бізнес у нього є, і як цей бізнес має розвиватися та бути успішним в умовах змінного зовнішнього середовища. У підсумку має бути вироблено чітку мету – те, до чого компанія повинна прагнути, а наступні дії повинні зводитися до формування дерева рішень з виробленням покрокової стратегії реалізації прийнятого стратегічного рішення, яке, зокрема, може мати на увазі відмову від

алізацію на розробках чи виробництві, виключення зі структури компанії постачальників та ін.

Висновки. Таким чином, нами узагальнено теоретичні підходи, що існують, щодо розробки та формування стратегії конкурентоспроможної компанії, визначено основні тенденції побудови бізнесу компанії, які займають сильні конкурентні позиції на ринку.

Література

1. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
2. Нуждин В.Н. Тотальное управление качеством: практ. рук-во. Ч. 2 / В.Н. Нуждин [и др.]. – Иваново, 2000. – 545 с.
3. Хейвуд Д. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Д. Хейвуд. – М.: Вильямс, 2002. – 97 с.

УДК 658.8

Митрохіна Ю.П., канд. екон. наук, доц. (ДонНУЕТ, Донецьк)

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ЗБУТУ

У статті проведено стратегічний маркетинговий аналіз збуту, оцінку ступеня нестабільності зовнішнього середовища, оцінку збутового потенціалу підприємств, аналіз товарного портфеля підприємств, оцінку стратегічних маркетингових ризиків у сфері збуту.

Ключові слова: стратегічний маркетинговий аналіз збуту, збутовий потенціал.

Трансформаційні явища в економіці України, динаміка макроекономічних показників, посилення конкурентної боротьби, підвищення вимог споживачів до товарів і послуг, зниження купівельної спроможності населення обумовлюють необхідність пошуку механізмів удосконалення збутової діяльності підприємств. Для визначення резервів підвищення ефективності збутової діяльності підприємствам необхідно систематично здійснювати її аналіз за допомогою інструментів стратегічного менеджменту і стратегічного маркетингу.

Проблемам аналізу збуту присвячені роботи багатьох сучасних вчених, серед яких А.В. Балабаниць [1], Л.В. Балабанова [1], М.І. Белявцев, Д. Блекуел, О.В. Зозульов [2], Ф. Котлер, Н.В. Куденко [3], О.О. Шубін. Однак не має уніфікованого підходу щодо стратегічного маркетингового аналізу збуту.

Метою статті є здійснення стратегічного маркетингового аналізу збуту підприємств.

Стратегічний маркетинговий аналіз збуту передбачає:

- оцінку ступеня нестабільності зовнішнього середовища;
- оцінку збутового потенціалу підприємства;
- аналіз товарного портфеля підприємства;