9. Офіційний сайт державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua
10. Офіційний сайт Луганської обласної державної адміністрації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.lugastat.lg.ua/statinform.htm

Кудрина О.Ю.
Киевский университет имени Бориса Гринченко

ИННОВАЦИИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ: РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ НЕКОТОРЫХ РЕГИОНОВ УКРАИНЫ

Аннотация
Проведен сравнительный анализ промышленного потенциала регионов Украины и исследованы реальные диспропорции в экономическом развитии территориальных единиц.
Ключевые слова: предприятие, промышленность, инновации, потенциал, регион.

Kudrina O.Yu.
Borys Grinchenko Kyiv University

INNOVATIONS ARE IN INDUSTRY: RETROSPECTIVE ANALYSIS OF DEVELOPMENT OF SOME REGIONS OF UKRAINE

Summary
The comparative analysis of industrial potential of regions of Ukraine is conducted and investigational the real disproportions in economic development of territorial units.
Keywords: enterprise, industry, innovations, potential, region.

УДК 338

СУТНІСТЬ МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Кузьміна О.М., Богданова Л.О.
Вінницький торговельно-економічний інститут

У статті узагальнено теоретичні підходи до формування моделей стратегічного планування на підприємствах, виявлено їх недоліки. В статті відображено загальну модель побудови процесу і вибору політики стратегічних бізнес-одиниць і підприємств в цілому, використовуючи відомі інструменти стратегічного аналізу. Запропонована модель формування та реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства та визначено принципи, що повинні лежати в її основі.
Ключові слова: модель, бізнес-моделювання, конкурентні переваги, стратегія підприємства, стратегічне планування.

Постановка проблеми. Підприємство в різні стратегічні періоди розвитку віддає перевагу певній кількості функціональних стратегій, які відповідають його пріоритетам у сучасних умовах і передбачають досягнення кінцевих цілей. Найчастіше, керівництво підприємств не має стратегії розвитку тим більш на віддалену перспективу, а користується лише поточним набором активів, що не створює інвестиційної привабливості компанії. Тенденції загальноекономічної стабілізації, насичення вітчизняних ринків товарами, інтеграція економіки України до вимог СОТ і, як наслідок, загострення конкуренції обумовлюють необхідність впровадження комплексного стратегічного управління і, у першу чергу, його головної складової – формування і реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічні підходи до розробки функціональних стратегій за різними напрямами висвітлюються в роботах відомих фахівців у галузі стратегічного менеджменту та конкурентоспроможності: І. Ансофф, Д. Кревенс, Н. Круглова, А. Чандлер, З. Шершньова, С. Ілляшенко, П. Микитюк, О. Рудковський, О. Бородіна, Т. Бурлай, Н. Горшкова, Я. Жаліло. Результати їх досліджень стали відповідним внеском в розвиток теорії і практики зазначених напрямів дослідження. Однак особливо актуальною і недостатньо дослідженою залишається проблема комплексної розробки і системного використання факторів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Важливе питання управління стратегічною гнучкістю підприємства залишається недостатньо дослідженим вітчизняними науковцями, а використання іноземних розробок є неефективними через суттєві розбіжності у рівні соціально-економічного розвитку. Недостатня теоретична розробленість складної проблеми формування і реалізації

© Кузьміна О.М., Богданова Л.О., 2015

таких стратегій на вітчизняному ринку, відсутність науково-обґрунтованих і апробованих рекомендацій щодо бізнес-моделювання вітчизняних підприємств в умовах конкурентного середовища обумовлюють необхідність розробки теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства. Отже, процес управління стратегічною гнучкістю підприємства потребує подальшого вивчення та удосконалення.

Мета статті – узагальнити теоретичні підходи до формування моделей стратегічного планування на підприємствах та запропонувати модель формування і реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Моделювання та аналіз бізнес-процесів є на сьогоднішній день одним з основних інструментів підвищення ефективності діяльності підприємства. Для кращого розуміння наявних бізнес-процесів підприємства та, у разі потреби, їх оптимізації будується бізнес-модель підприємства. Бізнес-модель представляє собою формальне описання бізнес-процесів, яке відображає реально існуючу або бажану діяльність підприємства [6]. В рамках бізнес-моделі відображаються всі об'єкти, процеси, правила виконання операцій, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи. Моделювання бізнесу – також більше мистецтво, ніж наука, однак існують прийоми, що дають змогу перевести питання управління компанією (підприємством) зі сфери мистецтва у сферу технології. Бізнес-модель описує внутрішню структуру бізнесу (фінансові характеристики: витрати, прибутки, розмір інвестицій та ефективність повернення їх; виробничі потужності; канали збуту; організаційно-штатну структуру; мотивацію діяльності співробітників; розмежування відповідальності та ін.), а маркетингова модель – вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії [3].

Для ефективного і стійкого функціонування стратегічної моделі розвитку підприємство повинно мати довгостроковий маркетинговий набір – систему стратегій, покликаних забезпечити його ринкову спрямованість.

Існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства – сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку (рис. 1).

Як видно з рисунку 1, система конкурентних стратегій включає: стратегії формування конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної поведінки.

Вибір конкретної стратегії управління є прерогативою вищого рівня менеджменту підприємства і підпорядковується базовій корпоративній стратегії. Залежно від ситуації ресурси і можливості підприємства можуть бути зосереджені на стратегії просування товару на ринок, стратегії розподілу, продуктово-товарній чи на ціновій стратегіях.

У кожній успішно функціонуючій компанії є генератори ідей, що визначають стратегію ведення бізнесу та глобальні цілі (як правило, це її перші особи або власники). При створенні моделі управління бізнесом їх участь є обов'язковою, оскільки саме вони визначають процеси у своїй організації і є носіями знань і відповідальних рішень. Тільки після спілкування з ними можна скласти реальне уявлення про характер бізнесу, його взаємовідносини із зовнішнім середовищем, істинні мотиви прийняття рішень і рушійні сили. Внаслідок того, що на етапі стратегічного моделювання невизначеність максимальна, а формальні методи контролю практично відсутні, найбільший ефект досягається при залученні керівника безпосередньо у процес побудови моделі, а не використанні його просто як джерела інформації. При формуванні цілей, функцій та обмежень часто виникають додаткові взаємозв'язки і залежності, що приводять до переусвідомлення способів ведення бізнесу [2].

Інструменти моделювання, як і самі моделі, сильно різняться. Для побудови моделей верхнього рівня найпростіші – дошка для малювання і текстовий редактор, що дає змогу структурувати текст. Але іноді тут виникає необхідність використання складніших технологій, що дають змогу створювати документи з гіпертекстовими посиланнями. Це Web-броузери і редактори, аналогічні продукту Trellix виробництва Trellix Corporation. Що стосується побудови детальних моделей, то для кожної з них (процесів, інформаційних потоків, функцій, вартості, організаційної структури, просторового розміщення та інших) розроблено відповідні формалізми (нотації).

Функціональної моделі можуть використовувати [5]:

- простий текстовий редактор – для переліку функцій і підфункцій;
- мову опису IDEF0 (та різні її модифікації), зв'язувальну функцію, яка структурує їх по входах/виходах, контролю та виконанню;
- діаграми Ішикава, що структурують функціональне поле.

У класі функціональних моделей часто буває доцільно виділити процесні моделі (наприклад, блок-схеми та мережі Петрі, орієнтовані на паралельність операцій, що є зручним для опису процесів бізнесу), які показують, як протікають процеси, як у них використовуються операції (транзакції). У першому наближенні відмінність функції від операції полягає в тому, що для виконання функції необхідно володіти деякою додатковою інформацією (яка, наприклад, може бути укладена в навичках роботи), а вся інформація для виконання операції міститься в моделі. Останнє важливе, оскільки дає можливість застосовувати формальні методи контролю цілісності моделі.

Інформаційні моделі, з яких найбільш відомі ER-моделі («суть – зв'язок»), призначені для опису параметрів об'єктів і взаємозалежності між ними. Ці моделі слугують основою для проектування структур баз даних, адже переважна більшість су-

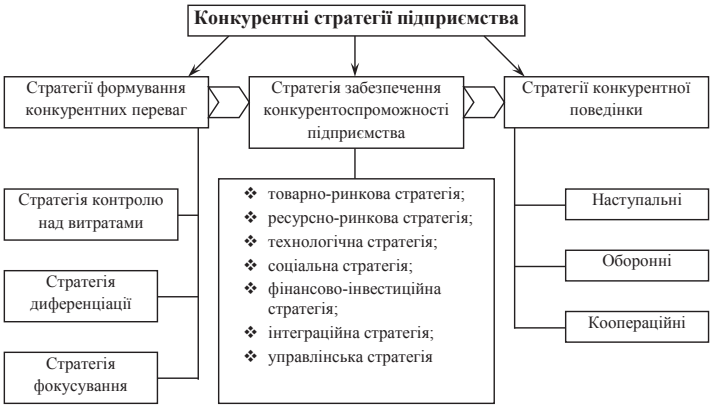

Рис. 1. Система конкурентних стратегій підприємства [4]

Таблиця 1

Аналіз моделей стратегічного планування на підприємствах

Модель стратегічного планування	Суть моделі	Недоліки підходу
1. На основі «стратегічної прогалини»	Для освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і усунення слабких сторін діяльності підприємства використовується весь арсенал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень, що допомагають заповнити «стратегічну прогалину», насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій.	На розробку варіантів заповнення «стратегічної прогалини» витрачається багато часу і грошей; більшість з цих варіантів може залишитися незатребуваними.
2. Базується на врахуванні ринкових переваг	Модель тісно пов'язана з використанням SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів власників підприємства, що беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства.	Використання підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості власників. Різне трактування ринкових переваг різними групами акціонерів ускладнює складання стратегічних та тактичних планів, контроль за їх виконанням, інтерпретацію отриманих результатів.
3. Орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства	Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність передбачає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину».	Проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації.
4. Орієнтована на створення позитивного іміджу підприємства	Механізм формування позитивного іміджу охоплює розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства й широке застосування механізмів public relation.	Складність механізму формування позитивного іміджу підприємства.
5. Базується на врахуванні розмірів підприємств	Модель передбачає для великих підприємств використання планування в повному обсязі, з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм. Для малих підприємств використовується спрощений варіант стратегічного планування.	Для великих підприємств помилка у плануванні може призвести до збитків і навіть до банкрутства; необхідність витрачання значних коштів та часу на доплановий аналіз і процес планування, оформлення та узгодження великої кількості документів. Для малих підприємств якість плану залежить від підготовки керівника та власника в питаннях стратегічного управління.

часних промислових СУБД базується на реляційній моделі [6].

Потокові моделі (Data Flow Diagrams) призначені для зв'язку функціональної та інформаційної моделей. Вони показують, які функції якими потоками даних управляють. Аналіз потоків дає змогу розраховувати навантаження на функціональні блоки і відповідно планувати їх необхідну потужність.

Рис. 2. Модель формування стратегії конкурентних переваг (авторська розробка)

Взагалі кажучи, будь-яка модель працює тільки в певних діапазонах зміни величин вхідних параметрів. І чим модель формальніша, тим жорсткіше це обмеження. Саме тому неможливо побудувати працюючі формальні моделі складних систем. Однак, якщо модель побудовано на базі методів нечіткої логіки, нейрокібернетики та інших відомих підходів, що використовують потенційно ненадійні елементи для отримання надійних рішень, то переважна більшість обмежень знімається.

Якщо виникає потреба змінити модель, а це залежить від швидкості зміни бізнесу та його ключових характеристик, то керівники підприємств, складаючи довгостроковий (п'ятирічний або трирічний) план, обов'язково щорічно його коригують, через те що інформаційна індустрія дуже динамічно розвивається. Бажано, щоб модифікація моделі робилася тими самими засобами, які були використані за первинної її побудови, адже чим більш технологічним є цей процес, тим більше в ньому науки.

Теорія та практика стратегічного менеджменту обґрунтувала наявність широкого кола моделей стратегічного управління та планування, в яких залежно від особливостей середовища та окремих підприємств, реалізовані основні принципи, інструменти та елементи [1-5 тощо]. Поширені моделі організації процесу стратегічного планування проаналізовано у табл. 1 [4].

Процес стратегічного планування для кожного підприємства є індивідуальним явищем, оскільки залежить від багатьох чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ. Узагальнення цих підходів дозволяє визначити загальні етапи процесу формування стратегій на підприємстві: визначення місії та цілей підприємства, діагностика середовища, вибір стратегії, реалізація стратегії, контроль за реалізацією стратегії. Стадії формування стратегії є уніфікованими для конкретного суб'єкта управління. Розбіжності, що існують у поглядах деяких вчених і практиків, стосуються здебільшого послідовності здійснення окремих стадій та їхнього змісту [7].

На нашу думку, в існуючих підходах до процесу стратегічного планування не достатньо уваги приділяється процесу визначення, формування та підтримки конкурентних переваг підприємства, тобто формуванню відповідної стратегії. Дані моделі носять узагальнений характер та не враховують вибір оптимальної стратегії за кожною стратегічною зоною господарювання підприємства з урахуванням його конкурентних переваг на різних рівнях конкурентного поля, не мають комплексного скоординованого підходу до розробки стратегій на усіх рівнях управління.

На рисунку 2 відображено модель формування стратегії конкурентних переваг. Дана модель відображає поетапний процес формування стратегії конкурентних переваг. Розробка стратегії передбачає визначення конкурентної позиції підприємства на ринку.

У сучасних умовах вимоги споживачів до якості товарів (послуг) зростають швидкими темпами, а конкурентоспроможність має властивість залежати і поширюватися на найближче оточення підприємства. Тому формування генеральної стратегії підприємству необхідно здійснювати через координацію його цілей зі стратегіями розвитку регіону, постачальників і партнерів, що дасть можливість забезпечити конкурентні переваги підприємства.

Формування набору альтернативних стратегій – це центральна частина стратегічного управління. На цьому етапі приймається рішення з приводу того, як і якими засобами підприємство досягне цілей. За результатами оцінки стратегічних позицій, формується набір стратегій за такими напрямками: використання можливостей зовнішнього середовища; усунення загроз зовнішнього середовища; збереження і використання сильних сторін підприємства; усунення слабких сторін підприємства. Це дозволить визначити оптимальну траєкторію розвитку, яка забезпечить використання потенціалу підприємства.

Висновки і пропозиції. На основі дослідження моделювання бізнес-процесів обґрунтовано, що для відображення моделі процесу управління стратегічною гнучкістю підприємства, слід використовувати функціональний підхід до моделювання. Процес моделювання стратегії підприємства є складною багаторівневою системою. При цьому, слід зазначити, що застосування вітчизняними підприємствам концепції управління стратегічною гнучкістю підприємства, шляхом виділення ключових бізнес-процесів, зумовлює необхідність удосконалення системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень.

Таким чином, відмінною рисою моделі формування і реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг є комплексний, скоординований підхід до розробки стратегій на усіх рівнях управління, прогнозування і планування діяльності підприємства з урахуванням стратегії розвитку регіону, постачальників, партнерів, наявність зворотного зв'язку і, відповідно, зворотного впливу кожного етапу на інші та на весь процес. Застосування моделей у практичній діяльності дозволить вітчизняним підприємствам обґрунтовано підходити до процесу бізнес-моделювання в умовах конкурентного середовища, що дасть їм можливість зміцнювати конкурентні позиції як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку.

Список літератури:

1. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 448 с.
2. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: [навч. посіб. для студ. екон. спец.] / Л.Д. Забродська. – Харків: Консул, 2004. – 208 с.
3. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – Львів: Кінпатрі ЛТД, 2000. – 264 с.
4. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підруч. / З.Є. Шершньова – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
5. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация [Електронний ресурс] / Режим доступу: www.klubok.net/article2302.html
6. Методология моделирования бизнес-процессов [Електронний ресурс] / Режим доступу: www.piter-soft.ru/automation/more/glossary/process/metodologiya-modelirovaniya-bixnes-protsessov
7. Методология функционального моделирования SADT [Електронний ресурс] / Режим доступу: www.info-system.ru/disigning/methodology/sadt/theory_sadt.html
8. Методология ARIS [Електронний ресурс] / Режим доступу: www.r-p-c. ru/solution/metodologiya-aris

Кузьмина Е.М., Богданова Л.А.
Винницкий торгово-экономический институт

СУЩНОСТЬ МОДЕЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация
В статье обобщены теоретические подходы к формированию моделей стратегического планирования на предприятиях, выявлены их недостатки. В статье отражено общую модель построения процесса и выбора политики стратегических бизнес-единиц и предприятий в целом, используя известные инструменты стратегического анализа. Предложена модель формирования и реализации стратегии достижения конкурентных преимуществ предприятия и определены принципы, которые должны лежать в её основе.
Ключевые слова: модель, бизнес-моделирование, конкурентные преимущества, стратегия предприятия, стратегическое планирование.

Kuzmina E.M., Bogdanova L.A.
Vinnitsa Trade and Economic Institute

NATURE DESIGN STRATEGY FORMATION COMPETITIVE ADVANTAGE

Summary
At article the theoretical approaches to develop models of strategic planning in companies are generalized and revealed their shortcomings. In the article presents a general model of building process and selection policies of strategic business units and enterprises as a whole using the known tools of strategic analysis. The model formulation and implementation of strategies to achieve competitive advantage is proposed and the principles that should be at its core are defines.
Keywords: model, business modeling, competitive advantage, business strategy, strategic planning.

УДК 379.851

ІНФРАСТРУКТУРА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ У ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ

Левицька І.В., Завальнюк В.В.
Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

В статті досліджено формування інфраструктури туризму як умови вдосконалення діяльності підприємств туристичної сфери. Важливою умовою розвитку туризму як визначального фактора модернізації економіки й стабілізації соціальної обстановки є участь держави у формуванні сприятливої атмосфери для розвитку туризму, патронуванні розвитку базових галузей, участі в інвестиційній діяльності і розвитку матеріально-технічної бази. Обґрунтовані перспективні напрями досліджень та впровадження в практику діяльності підприємств туристичної сфери інноваційних управлінських проектів з метою подальшого розвитку туристичного сектору Вінницької області. Проведено рейтингову оцінку за групами факторів конкурентоспроможності туризму у Вінницькій області. На підставі оцінки факторів конкурентоспроможності виділені найбільш сильні і найбільш слабкі конкурентні позиції розвитку туристського комплексу у Вінницькій області.
Ключові слова: туристична інфраструктура, сильні та слабкі сторони, рейтингова оцінка, інфраструктурне забезпечення туризму, конкурентні переваги.

Постановка проблеми. Вінницька область має високий туристично-рекреаційний потенціал, що створює значні можливості для розвитку туризму. Головною проблемою є те, що чимало пам'яток знаходяться у занедбаному стані, вимагають реконструкції і відновлення. Фінансування на культуру є обмеженим через важку економічну ситуацію в країні. Більшість пам'яток не включені до туристичних маршрутів, а тому не задіяні в туристичному процесі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки в Україні зростає увага вчених і фахівців туристичної галузі до проблем розвитку туризму, підприємств галузі, формування національної туристичної індустрії, управління в сфері, економічної ефективності туристичної галузі, використання рекреаційних систем тощо. Питання розвитку туризму та туристичної інфраструктури досліджуються в працях Бурчакові В.І., Герасименка В.Г., Дворова Т.А., Лугової О.В., Слободяна П.М., Степанкова Д.А., Федорченка В.К. та інших авторів.

Виділення не виділених раніше частин загальної проблеми. В роботах зазначених авторів недостатньо уваги приділено аналізу туристичної інфраструктури, оцінці факторів конкурентоспроможності туризму Вінницької області.

Мета статті. Метою дослідження є визначення напрямків та основних заходів щодо формування інфраструктури туризму для вдосконалення діяльності підприємств цієї галузі у Вінницькій області.

Виклад основного матеріалу. Вінниччина має сприятливі кліматичні умови, унікальні печери, відслонення, пороги, значні ділянки лісових масивів, природно-лікувальні води, в тому числі родовища радонових вод, багато річок. На території Вінницької області значна кількість історико-культурних пам'яток, серед яких величезна кількість культових споруд, палаців, музеїв, пам'ятників, що в комплексі дає великі можливості для розвитку туристичної галузі. Добре розвинута соціальна інфраструктура, яка представлена значною кількістю закладів харчування, готелів, розважальних комплексів, оздоровчих закладів, що дозволяє туристам комфортно мандрувати.

В якості основних елементів інфраструктурного забезпечення розвитку туризму в області розглядаються:

- засоби розміщення туристів, потужність номерного фонду, стан і якість послуг, що надаються;
- підприємства сфери громадського харчування, рівень їх розвитку, види підприємств, рівень і якість обслуговування;
- сфера торговельного обслуговування туристів, форми торгового обслуговування, якість і асортимент послуг, що надаються;
- транспортне обслуговування туристів і трансферт, рівень розвитку транспортної інфраструктури та її стан, наявність спеціалізованих підприємств та рухомий склад, якість наданих послуг;
- додаткові платні послуги для відвідувачів та побутові послуги, якість і доступність послуг, що надаються;
- санаторно-курортні та профілактичні послуги, наявність і стан бальнеологічних ресурсів, потужність санаторно-курортних установ [1, с. 105].

© Левицька І.В., Завальнюк В.В., 2015