



**Agenda Publishing House,
United Kingdom**

***FINANCIAL-ECONOMIC AND INNOVATIVE
SUPPORT OF ENTREPRENEURSHIP
DEVELOPMENT IN THE SPHERES OF
ECONOMY, TOURISM AND
HOTEL-RESTAURANT BUSINESS***

Collective monograph

**Agenda Publishing House,
United Kingdom
2017**

Agenda Publishing House, United Kingdom

LBC **65.052**
UDC 657.05: 351.863

Recommended for publication by the Academic Council of the
Cherkasy Bohdan Khmelnytskyi National University
(protocol №3 dated 14.12.2017)

Science editor: *Doctor of Economic Sciences, Professor, V. M. Yatsenko*

Reviewers:

Doctor of Economics, Professor Kischak I.T.
Doctor of Economics, Professor Davydov H.M.
Doctor of Economics, Professor Sahatskiy M.P.

F59 Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business: collective monograph / V. Yatsenko, S. Pasioka, and others: [Ed. by Doctor of Economic Sciences, Prof. Yatsenko V.M.]. - Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017. – 619 p.

ISBN 978-0-9955865-4-3

Theoretical and applied principles for the mechanism of sustainable development and management of economic systems formation, based on domestic and foreign specifics have been considered in the collective monograph. Specific character of mechanism of sustainable development of economic systems at the state level, sector, industry and enterprise formation has also been investigated. Mechanism of social and economic enterprises' development has been analyzed.

Monograph is intended for politicians, scientists, entrepreneurs, teachers, postgraduate students, students and anyone interested in the issues of formation the mechanism of effective regulation of enterprise economic activity.

ISBN 978-0-9955865-4-3

ЗМІСТ

INTRODUCTION	7
ВСТУП	9
ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ.....	12
РОЗДІЛ 1. МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР У ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ	19
1.1. Розвиток індустрії міжнародного туризму в світовій економічній системі.....	19
1.2. Корпоративна культура як невід’ємна складова механізмів розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.....	32
1.3 Architectonics of governance of the national tourism system formation and development	42
1.4 Doing touristic business: cross-country comparative study	52
1.5 Фінансово-кредитні важелі розвитку туристично-рекреаційної сфери в умовах трансформації місцевого самоврядування	64
1.6 Гибкое ценообразование в гостиничном бизнесе на основе маржинального подхода.....	77
1.7 Формування показників розвитку туризму в умовах модернізації економіки.....	88
1.8 Механізм формування конкурентних переваг галузі туризму через регулювання діяльності її бізнес-структур.....	102
1.9 Совершенствование механизма регулирования деятельности независимых бизнес-структур в туристско-экскурсионной области	111
1.10 Стратегічні аспекти розвитку і регулювання туристичної галузі...	121
1.11 Впровадження механізму протидії кризовим явищам в туризмі....	132
1.12 Інноваційний механізм управління туристичними підприємствами.....	142
1.13 Сучасні маркетингові інструменти в управлінні підприємствами сфери гостинності	151
1.14 Інституційний механізм розвитку туризму в умовах модернізації економіки.....	161
1.15 Соціальний туризм: стан розвитку та особливості забезпечення якості послуг	170
1.16 Державне регулювання туристської сфери в Україні.....	179

1.17 Збалансований розвиток DESTИНАЦІЙ промислового туризму Карпатського регіону	190
1.18 Marketing approach to Management in the sphere of restaurant industry	217
1.19 Податкове стимулювання інвестиційної діяльності підприємств сфери туризму	227

**РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК
ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ**

2.1 Сталий розвиток урботуризму: логістичний підхід	244
2.2 Інноваційні напрями в удосконаленні адміністративно- правового забезпечення безпеки діяльності суб'єктів господарювання в Україні.....	260
2.3 Ключові детермінанти залучення інвестицій як важеля економічного зростання країни і розвитку підприємництва за сучасних умов глобалізаційних перетворень	283
2.4 Мале підприємництво як пріоритетний чинник економічного розвитку регіону	292
2.5 Підвищення ефективності використання персоналу у вищих навчальних закладах України	303
2.6 Розвиток підприємця та інноваційного підприємництва як передумови комерціалізації інновацій.....	307
2.7 Організаційно-економічні складові механізму управління підприємством в умовах інноваційного розвитку	318
2.8 Соціальні інновації та їх роль в активізації розвитку та використання людського капіталу	327
2.9 Аналіз інноваційної діяльності промислових підприємств	336

**РОЗДІЛ 3. КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ У СФЕРІ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІМПЕРАТИВИ
РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....**

3.1. Страховий захист як важлива складова системи стабільного фінансового забезпечення сільськогосподарських виробників.....	346
3.2 The evolution of the concept "enterprise competitiveness"	358
3.3 Послуги страхування для українських туристів, які подорожують за кордон	371
3.4 Фактори забезпечення конкурентно-спроможності підприємств ресторанного господарства.....	379
3.5 До питання вітамінізації функціональних продуктів і харчових раціонів населення Черкаської області	388
3.6 Competitive loan payment: essence and evaluation.....	393

3.7 Прогнозування динаміки курсів цінних паперів.....	402
3.8 Theoretical base of forming management mechanism of the enterprises	412
3.9 Концептуальні підходи до активізації продажу товарів у системі дистрибуції.....	423
3.10 Концептуальні засади регулювання оплати праці в контексті забезпечення кадрової безпеки.....	432
3.11 Внешний государственный долг республики Беларусь: состояние, проблемные аспекты управления в контексте глобализации рынка ссудных капиталов	441
3.12 Дослідження впливу поверхнево-активних речовин на піноутворюючу здатність меланжу.....	453

РОЗДІЛ 4. ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ І АУДИТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....

4.1 Узагальнені підходи до визначення вартості	462
4.2 Фактори впливу на формування моделі управлінського обліку в антикризовому управлінні підприємством.....	472
4.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства як напрямок стратегічного аналізу.....	481
4.4 Методичні аспекти аналізу фінансового стану підприємства	489
4.5 Tax control in the system of economic control: scientific aspect	500
4.6 Use of Accounting and Analytical Information on Bank's Foreign Currency Exchange Transactions for Managerial Decision-making	510

РОЗДІЛ 5. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ В СИСТЕМІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....

5.1 Становлення європейської моделі харчової безпеки в аграрному секторі економіки України.....	519
5.2 Підвищення конкурентоспроможності робочої сили у контексті забезпечення інноваційної трансформації підприємницької діяльності.....	535
5.3 Экономические взаимосвязи между приграничными регионами. Внутреннее и внешнее приграничье	544
5.4 Якісна зайнятість: ознаки, індикатори оцінювання, результати діагностики.....	559
5.5 Перспективи розвитку зовнішньої торгівлі Україна -Туреччина.....	570
5.6 Мотиваційні основи управління професійним розвитком персоналу.....	578

5.7 Трансформація підходів до мотивації персоналу на етапі інноваційних змін в економіці.....	588
5.8 Інноваційні зміни у зайнятості та розвитку ринків праці в умовах глобалізації світового розвитку.....	597
5.9 Ризики в системі економічної безпеки підприємства: аналітичний аспект розрахунку очікуваного рівня рентабельності підприємства та витрат на зниження ризиків.....	611

управлінський (проблемний) фактично зробив облікову систему дієвим засобом управління.

Розгляд факторів впливу на формування моделі управлінського обліку в антикризовому управлінні дав змогу визначити конфігурацію прийомів і засобів отримання інформації для конкретного суб'єкта підприємницької діяльності у кризових умовах. Залежність моделі управлінського обліку суб'єкта господарювання від факторів зовнішнього середовища і внутрішніх корпоративних факторів підкреслює його системну сутність.

4.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства як напрямок стратегічного аналізу

Сьогодні ринкове середовище стимулює вітчизняні підприємства до розробки і реалізації способів ефективної конкуренції та досягнення чітких конкурентних переваг, метою яких є впровадження довгострокових стратегій та подальше їх коригування або навіть оновлення. Підвищення конкурентоспроможності підприємства повинно забезпечити його виживання та розвиток в довгостроковій перспективі. Задля досягнення належної конкурентоспроможності підприємства необхідні тривалий час та значні зусилля. Засобом забезпечення конкурентоспроможності підприємства є стратегічне управління, основою якого слугує стратегічний аналіз, оскільки його елементи наявні на кожному з етапів стратегічного управління: від визначення стратегічних цілей до реалізації стратегії та оцінки її ефективності. Розробка ефективних методів стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства зумовлює необхідність дослідження конкурентоспроможності, критеріїв та методів її оцінки.

Стратегічне управління – це спосіб організації бізнесу, який дозволить максимально збільшити шанси на виконання завдань, визначених стратегією. Спрямування та раціональний розподіл ресурсів підприємства під стратегічні цілі, їх ефективне використання та оцінка є метою стратегічного управління.

Розробка стратегії підприємства починається з визначення основних орієнтирів підприємницької діяльності, які у поєднанні з мотивацією визначають основні напрями розвитку підприємства і встановлюють цілі підприємства. Важливим джерелом інформації для формування стратегічних цілей є інформація про внутрішнє і зовнішнє середовище, аналіз якого дозволяє оцінити реальність поставлених

цілей, спрогнозувати можливі зміни і вибрати найбільш ефективну стратегію підприємства. Сутність стратегічного аналізу в тому, що за результатами дослідження конкурентної динаміки галузі, можна передбачити, які кроки робити далі, що необхідно змінити, як використовувати ті або інші можливості, переваги, компетенції. Підприємство може або пристосуватися до умов, що змінюються, або протидіяти їм, намагаючись змінити конкурентне середовище.

Стратегічний аналіз є способом дослідження і перетворення результатів аналізу середовища, на стратегію підприємства. Основною метою стратегічного аналізу є оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на сьогоденне і майбутнє становище підприємства і визначення їх впливу на вибір стратегії, що сприятиме пошуку факторів стратегічного успіху підприємства.

Зауважимо, що стратегічний аналіз середовища має досить складну структуру і потребує урахування значного числа факторів. Разом з тим він має на меті виявити ряд проблем підприємства та представити шляхи їх вирішення. Одним з основних завдань стратегічного аналізу є оцінка конкурентоспроможності підприємства, виконання якого дозволяє сформулювати всебічне розуміння конкурентних переваг підприємства, які воно має на даний момент.

Аналіз конкурентоспроможності – це аналіз, в якому внутрішні характеристики підприємства порівнюються з параметрами підприємств-конкурентів, що займають лідируючі позиції на ринку. Порівнюючи характеристику підприємств можна з'ясувати основні фактори конкурентоспроможності, які допомагають тривалий час функціонувати та розвиватись в умовах несталих конкурентних умов. Хоча кінцеве визначення рівня виробничого потенціалу можливе лише порівнюючи підприємства зі своїми конкурентами. Результати аналізу показують шляхи розвитку або допомагають оцінити чи доцільно в подальшому підтримувати підприємство.

Ключовими факторами конкурентоспроможності підприємства є виняткова схема виробництва з отриманим досвідом використання, що допомагають розробці конкурентної продукції, завдяки реалізації якої підприємство матиме змогу існувати й далі.

Конкурентоспроможність визначає можливість успішного ведення конкурентної боротьби, протистояння головним конкурентам, тим самим, вона не є її постійною характеристикою. У зв'язку із змінами на ринку відбуваються зміни у порівнянні конкурентних переваг відносно інших підприємств галузі. Саме тому, можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства – поняття відносне, адже його можна визначити тільки на основі зіставлення відповідних факторів

підприємства з факторами інших, схожих підприємств. Конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від об'єкту порівняння, а і від факторів, що застосовують при оцінці конкурентоспроможності.

Фактори, які впливають на конкурентоспроможність можна умовно розділити на внутрішні та зовнішні¹.

До перших відносять:

1. Система управління підприємством (організаційна структура управління, професійність та кваліфікованість кадрів).

2. Система технологічного оновлення. Заміна устаткування на більш краще сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства.

3. Сировина і матеріали. Якість сировини і кількість відходів мають вплив на конкурентоспроможність продукції та підприємства. Незначна кількість готової продукції з сировини, переробка цієї сировини у невеликих кількостях призводять до зростання витрат на виробництво, відповідно, до зменшення прибутку. Ці всі фактори не сприяють розширенню виробництва, внаслідок чого знижується рівень конкурентоспроможності. Відповідно, підвищення ефективності використання сировини та матеріалів призводить до зменшення витрат на виробництво та підвищення рівня конкурентоспроможності.

4. Обсяги і витрати на збут продукції. Підприємства, маючи великі обсяги випуску продукції високої якості та відносно невисокої собівартості, іноді можуть мати непродуману збутову політику. Саме через це, підприємства підвищують ефективність збуту збільшуючи обсяги продажу та займаючи на ринках збуту високі позиції, оскільки цей фактор має суттєвий вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємства².

До зовнішніх факторів відносяться:

1. Чинна діяльність державних інститутів (фіскальна та кредитно-грошова політика, законодавство).

2. Об'єднання ринків фінансових, трудових а матеріально-технічних ресурсів.

3. Розвиток нанотехнологій (ресурсозберігаючі технології), розвиток нових матеріалів та пошук інших джерел енергії.

1 Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.

2 Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають [Електронний ресурс] / І.Г. Кадирус // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". – 2014. – № 5. – Доступний з <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>.

Впровадження їх у виробництво повинно підвищити науковий та виробничий потенціал підприємств.

4. Параметри попиту. Включають в себе зростання попиту на продукцію, яку виробляє підприємство, його стабільність і дозволяють підприємству мати високі прибутки, і найголовніше – закріпити своє місце на ринку.

Оскільки конкурентоспроможність підприємства залежить від значної кількості факторів, при оцінці конкурентоспроможності підприємства виникає проблема визначення її критеріїв та показників.

При оцінюванні та управлінні конкурентоспроможністю підприємства, щоб урахувати якомога більше факторів, які впливають на її формування, окремі науковці пропонують досліджувати групи показників, що характеризують¹:

- конкурентоспроможність продукції;
- фінансовий стан підприємства;
- ефективність збуту та просування товарів;
- ефективність виробництва;
- імідж підприємства тощо.

Зокрема, Н.Боровських при розробці й реалізації конкурентних стратегій підприємства пропонує наступні критерії та групи показників конкурентоспроможності підприємства (табл. 1)².

Слід урахувати, що конкретний вибір показників та методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, залежить від мети проведення оцінки, методу оцінки, сфери бізнесу, наявної інформації тощо.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства в науковій літературі пропонуються різні методики. Практика стратегічного аналізу переважно базується на аналізі конкурентної позиції в галузі і конкурентної сили підприємства.

Оцінка сили конкурентної позиції дозволяє з'ясувати силу конкурентної позиції підприємства; її зміну при використанні сьогоденної стратегії; перелік конкурентних переваг підприємства; його можливість захищати свою позицію при конкурентному тиску і передбачуваних діях конкурентів.

1 Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Дуброва О.С., Вакуленко А.В. *Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб.* – К.: КНЕУ, 2008-520 с.

2 Боровских Н. *Конкурентные стратегии: методология формирования и развития* / Н.Боровских // *Маркетинг.* – 2005. – С. 37–48.

**Таблиця 1. Критерії та групи показників
конкурентоспроможності підприємства**

Критерії	Групи показників
Наявність і забезпеченість виробничими ресурсами	Рівень забезпеченості технікою, будівлями, устаткуванням, їх технічна справність, вік; технології; рівень організації виробництва; рівень забезпеченості виробничими площами
Наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	Характеристика і джерела матеріально-технічного постачання; кількість та надійність постачальників, характер відносин з постачальниками
Забезпеченість кадрами	Забезпеченість та кваліфікація персоналу; плинність кадрів; потреба в нових кадрах; психологічний клімат у колективі
Система управління організацією	Організаційно-правова форма підприємства; характер і форма власності; кількість рівнів управління; розподіл прав і відповідальності; норми керованості, витрати на управління; методи управління; стилі керівництва; система комунікацій; схема інформаційних потоків, їх ефективність, наявність банку даних і інформаційних систем
Ефективність виробничої діяльності підприємства	Ефективність управління виробничим процесом; економічність виробничих витрат; раціональність й ефективність використання основних і оборотних фондів та трудових ресурсів
Ділова активність підприємства й ефективність організації збуту і просування товарів	Рівень залишків готової продукції на складах підприємства; рентабельність продажів; рівень завантаження виробничих потужностей; надійність постачальників: швидкість реакції на замовлення; обсяги постачання сировини; інвестиційна привабливість
Конкурентоспроможність продукції	Якість продукції; ціна продукції
Фінансовий стан підприємства	Показники майнового стану; показники ліквідності і платоспроможності підприємства; показники фінансової стійкості; показники ділової активності; показники фінансових результатів діяльності підприємства

Для оцінки тенденцій посилення або послаблення конкурентної позиції підприємства використовують ряд чинників, які характеризують ознаки сили і ознаки слабкості.

Аналіз конкурентної позиції підприємства передбачає використання оцінок по ключових факторах успіху за шкалою від 1 до 10 (1 – слабкий, 10 – сильний). Далі проводиться зважування оцінок даних факторів для підприємства і його конкурентів, оскільки кожний показник конкурентної сили має певну вагу. Система оцінок залежить від галузі і специфіки діяльності підприємства. Зважені оцінки конкурентної сили підприємства визначаються як добуток оцінки за шкалою та її ваги по кожному ключовому фактору успіху. Загальна

зважена оцінка конкурентної сили підприємства визначається як сума її зважених оцінок (табл. 2).

Таблиця 2. Зважена оцінка конкурентної сили підприємства та його конкурентів

Ключові фактори успіху	Вага	Підприємство	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В
Якість продукції	0,15	10 (1,5)	9 (1,35)	6 (0,9)	8 (1,2)
Репутація/імідж	0,15	4 (0,6)	10 (1,5)	7 (1,05)	10 (1,5)
Матеріальні витрати	0,05	8 (0,4)	6 (0,3)	8 (0,4)	6 (0,3)
Технологічні можливості	0,10	7 (0,7)	5 (0,5)	4 (0,4)	4 (0,4)
Виробничі потужності	0,10	9 (0,9)	10 (1,0)	6 (0,6)	10 (1,0)
Маркетинг	0,05	5 (0,25)	9 (0,45)	6 (0,3)	9 (0,45)
Фінансові ресурси	0,05	4 (0,2)	7 (0,35)	8 (0,4)	7 (0,35)
Відносна вартісна позиція	0,15	9 (1,35)	6 (0,9)	4 (0,6)	5 (0,75)
Конкуренція за ціною	0,20	8 (1,6)	7 (1,4)	4 (0,8)	7 (1,4)
Загальна зважена оцінка	1,00	7,5	7,75	5,45	7,35

Оцінка сильних сторін конкурентів показує, звідки можна чекати їх атак і, навпаки, де вони слабкіші. Якщо підприємство має конкурентні сильні сторони там, де конкуренти відносно слабкі, то можна скористатися цією обставиною.

Таким чином, наведена методика полягає в тому, що підприємство повинно накопичувати свої конкурентні сильні сторони і захищати свої конкурентні слабкості. Воно повинно будувати стратегію на своїх сильних сторонах і здійснювати дії по забезпеченню ситуації із слабкими сторонами.

Комплексним методом стратегічного аналізу, який дозволяє вивчити зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства є SWOT-аналіз. Завдяки цьому методу, можливо виявити сильні та слабкі сторони, зовнішні загрози та можливості, а потім – встановити взаємозв'язків між ними, які надалі можуть бути використані для формулювання стратегії підприємства.

Сильні сторони – це внутрішні можливості (навички, потенціал) або ресурс підприємства, що можуть зумовити формування його конкурентної переваги.

Слабкі сторони – види діяльності, які підприємство здійснює не досить добре, або ресурси, що не правильно використовуються.

Можливості – альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози – будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства в напрямку досягнення своїх цілей.

SWOT-аналіз застосовують для аналізу чинників конкурентного оточення, планування реалізації стратегій, конкурентної розвідки.

Спочатку, з урахуванням конкретної ситуації, в якій знаходиться підприємство, складаються перелік його сильних і слабких сторін, а також перелік загроз і можливостей (табл. 3 і 4)¹.

Таблиця 3. Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються у SWOT-аналізі

Сильні сторони	Слабкі сторони
високий рівень компетентності	відсутність чітких стратегічних напрямів
адекватні фінансові ресурси	погіршення конкурентної позиції
висока кваліфікація персоналу	застаріле обладнання
добра репутація у покупців і клієнтів	низька прибутковість
відомий лідер ринку	відсутність спеціалістів ключової кваліфікації і компетентності
винахідливий стратег у функціональних сферах діяльності підприємства	вразливість щодо конкурентного тиску
можливість одержання економії від збільшення обсягу виробництва	наявність внутрішніх виробничих проблем
захищеність від сильного конкурентного тиску	відставання у сфері досліджень і розробок
технологія, що відповідає сучасним вимогам	вузька виробнича лінія
наявність інноваційних здібностей і можливостей їхньої реалізації	слабке знання ринкової ситуації
переваги у сфері витрат	неспроможність фінансувати необхідні зміни в стратегії
перевірений часом менеджмент	слабка система розподілу

Таблиця 4. Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

Можливості	Загрози
вихід на нові ринки або сегменти ринку	можливість появи нових конкурентів
прискорення зростання ринку	сповільнення зростання ринку
збільшення випуску продукції	зростаючий конкурентний тиск
вертикальна інтеграція	несприятлива політика держави
можливість перейти до групи, яка має кращу стратегію	зміна потреб і смаків споживачів
обслуговування додаткових груп споживачів	несприятливі демографічні зміни

У практичній діяльності аналітик повинен включити до переліку ті характеристики зовнішнього і внутрішнього середовища, які

1 Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. / За ред. М.В. Кужельного. - К.: КНЕУ, 2002. - 198 с.

відображають стан проблемної та управлінської ситуації на підприємстві. Після того, як складений конкретний перелік сильних і слабких сторін підприємства, а також загроз і можливостей, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT.

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля. На кожному з них аналітик повинен розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, які повинні бути враховані при розробці стратегії підприємства: поле СіМ – потребує розробки стратегії по використанню сильних сторін підприємства для того, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися в зовнішньому середовищі; поле СіЗ – стратегія повинна передбачати використання сили підприємства для усунення загроз; поле СлМ – стратегія повинна бути побудована так, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися спробувати подолати наявні в підприємства слабкості; поле СлЗ – підприємство повинно розробляти таку стратегію, яка дозволила б йому позбавитися від слабкостей та спробувати запобігти загрозам.

Фактори, які формують окремі складові SWOT-аналізу, доцільно розподіляти на коротко- та довгострокові дії, оскільки вони можуть мати різні часові характеристики впливу. З метою забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі, окрім аналізу поточної ситуації, який дозволяє встановити діагноз конкурентоспроможності підприємства, доцільним також є проведення аналізу майбутнього становища підприємства. Прогнозування тенденцій розвитку для кожного зовнішнього та внутрішнього факторів, розробка заходів, що посилюють переваги і усувають їх недоліки дозволяє розробити стратегію для кожного напрямку господарської діяльності підприємства.

Розглянуті методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства різняться за своєю суттю, базою формування критеріїв та показників, формою представлення результатів оцінювання. Враховуючи їх різноманітність, слід зазначити, що деякі групи показників розглядаються різними методиками на певних етапах дослідження, що пояснюється спільною метою дослідження. В свою чергу, невизначена кількість показників, яка об'єктивно характеризує рівень конкурентоспроможності підприємства, знижує оперативність проведення дослідження при використанні аналітиками одночасно декількох методичних підходів.

Методика проведення стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства повинна бути ефективним та

доступним засобом оцінки стану поточної та прогнозованої ситуації на підприємстві. Така методика дозволяє систематизувати проблемні питання; оцінювати загальний стан внутрішнього та зовнішнього середовища; оперативніше використовувати нові потенційні зовнішні можливості, ніж конкуренти; обирати більш оптимальний шлях розвитку і уникнути загроз; ухвалювати об'єктивні рішення щодо розвитку бізнесу.

В процесі розробки стратегії, на наш погляд, найважливішим є етап оцінювання конкурентних переваг, адже саме від результатів цього дослідження буде залежати дієвість та ефективність обраної стратегії. Оскільки відсутній єдиний методичний підхід до аналізу й оцінки конкурентоспроможності підприємства, який би враховував усі особливості діяльності підприємства, складним на цьому етапі є вибір методу оцінки конкурентоспроможності. Лише за умови застосування оперативної і об'єктивної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства можливе підвищення її рівня та забезпечення правильного та своєчасного прийняття стратегічних управлінських рішень. Саме стратегічний підхід до процесу управління дає змогу підприємствам своєчасно та адекватно реагувати на зміни в середовищі їх функціонування та формувати конкурентні переваги, що в довгостроковій перспективі забезпечать досягнення ними стратегічних цілей.

4.4 Методичні аспекти аналізу фінансового стану підприємства

В сучасних умовах господарювання керівнику підприємства необхідно вирішувати велику кількість оперативних і тактичних завдань, пов'язаних з розміщенням ресурсів, випуском продукції, що максимально задовольняє запити споживачів, причому в процесі господарської діяльності неможна випускати з погляду також соціальні та екологічні аспекти функціонування підприємства. При аналізі, а особливо при розробці планів розвитку, слід приймати до уваги той факт, що гонитва за миттєвим прибутком може зашкодити формуванню майбутніх ринків, відповідно, і доходів, що забезпечує фінансову безпеку суб'єкту господарювання. Тому перед підприємствами, які намагаються продовжувати й розвивати свою діяльність невизначено довго, гостро постає питання про співвідношення поточних затрат та інвестицій капітального характеру. Підходити до розв'язання всіх цих проблем слід системно. Неможна аналізувати той або інший аспект



**Agenda Publishing House,
United Kingdom**

***Financial-economic and innovative support of
entrepreneurship development in the spheres of economy,
tourism and hotel-restaurant business:***

Collective monograph

Copyright © 2017 by the authors
All rights reserved.

WARNING

Without limitation, no part of this publication may be reproduced, stored, or introduced in any manner into any system either by mechanical, electronic, handwritten, or other means, without the prior permission of the authors. Edited by the authors.

ISBN 978-0-9955865-4-3

Printed by Agenda Publishing House ®
Coventry, West Midlands, CV1 2FL