

## МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ У РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГЕОТУРИЗМУ

*Стаття присвячена огляду методів стратегічного аналізу. Здійснено групування даних методів у три групи: які досліджують фактори внутрішнього середовища, зовнішнього середовища та середовища загалом. Виділено основні їх недоліки та переваги. Визнано універсальним методом - SWOT-аналіз, який дає можливість оцінити фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, та допомагає у розробці ефективної стратегії. Складено таблицю SWOT-аналізу для розвитку геотуризму в Україні.*

**Ключові слова:** стратегічний аналіз, методи стратегічного аналізу, стратегія, геотуризм.

*Статья посвящена обзору методов стратегического анализа. Осуществлена группировка данных методов в три группы: те, которые исследуют факторы внутренней среды, внешней среды и среды в целом. Выделены основные их недостатки и преимущества. Признано универсальным методом - SWOT-анализ, который дает возможность оценить факторы как внешней, так и внутренней среды, и помогает в разработке эффективной стратегии. Составлена таблица SWOT-анализа для развития геотуризма в Украине.*

**Ключевые слова:** стратегический анализ, методы стратегического анализа, стратегия, геотуризм.

*An overview of strategic analysis methods is provided in the article. The grouping these methods into three groups: exploring the factors of the internal environment, external environment and the environment in general is done. The basic their advantages and disadvantages are underlined. - SWOT- analysis, which provides an estimate factors both external and internal environment, and helps in the development of effective strategies is recognized as universal. The SWOT-analysis table for the development geotourism in Ukraine is folding.*

*An important aspect of the geotourism development strategy in a market economy is to create conditions for making a product that has a competitive advantages in domestic and foreign markets, since the final goal of any business – is to win on a competitive market and , consequently, to take a profit. Based on the above, geotourism development strategy should include measures aimed both at creating competitive products, and the maintenance of the achieved level of competitiveness.*

*Indisputably, to develop effective and appropriate strategies needed to market conditions adequate analytical tools, which provides a detailed analysis of factors internal and external environment.*

*Over nearly five decades as a tool in long-term planning in many industries use various methods of strategic analysis. The most famous of them is the matrix method "market growth/ market share", which proposed by «Boston Consulting Group»; method "market attractiveness/ competitive position" which is called "Matrix General Electric – McKinsey"; strategic model of M. Porter and others. The tourism industry is no exception to the application of these methods. However, the chosen level of analysis, it's object, informational content every time bring something new in the process of researching, thereby enriching instrument specialists and analysts .*

**Key words:** *strategic analysis, methods of strategic analysis, strategy, geotourism.*

**Постановка проблеми.** Важливим аспектом стратегії розвитку геотуризму у ринковій економіці є створення умов для виготовлення продукту, який має конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках, оскільки кінцева ціль будь-якої діяльності – перемога на конкурентному ринку і, як наслідок, отримання прибутку. Виходячи з вище сказаного, стратегія розвитку геотуризму має включати заходи, спрямовані як на створення конкурентоспроможного продукту, так і на утримання досягнутого рівня конкурентоспроможності. Все це не можливе без певних зусиль щодо вивчення конкурентного середовища. Варто зауважити, що кожний ринок характеризується «власним» покупцем, а це говорить про те, що абсолютна конкурентоспроможність, яка не пов'язана з певним ринком, не існує. Отже, під конкурентоспроможністю необхідно розглядати не певний показник, який має кількісний вимір, а стратегію розвитку, яка містить комплекс маркетингових заходів та прийомів менеджменту.

Беззаперечно, для розробки ефективної та відповідної ринковим умовам стратегії необхідний адекватний аналітичний інструментарій, який передбачає детальний аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

На протязі майже п'яти десятиріч в якості інструмента довготривалого планування у багатьох галузях економіки використовуються різноманітні методи стратегічного аналізу. Найбільш відомими з них є матричний метод «зростання ринку/частка ринку», що запропонований компанією «Boston Consulting Group»; метод «привабливість ринку/конкурентна позиція» який має назву «матриця General Electric – McKinsey; стратегічна модель М. Портера та інші [1]. Сфера туризму не є виключенням для застосування зазначених методів. Однак обраний рівень проведення аналізу, його об'єкт, зміст інформаційної бази даних кожного разу вносять дещо нове у процедуру таких досліджень, збагачуючи тим самим робочий інструментарій спеціалістів-аналітиків.

**Огляд останніх досліджень та публікацій.** Питання розвитку методик стратегічного аналізу та їх пристосування до вітчизняної практики досліджуються у працях І. Ансоффа, В.О. Василенка, Б.М. Мізюка, А.П. Міщенко, В.Д. Немцова, С.В. Оборської, Г.О. Партина, В.С. Пономаренко, С.В. Припотня, О.М. Скібіцького, І.І. Цигилика, Л. Баумгартена, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Р. Фатхутдінова, А. Юданова, З.Є. Шершньової та інших.

Проте, не дивлячись на наявність різноманітних інструментів стратегічного аналізу та обґрунтованості ефективності розробки та впровадження стратегій, які пропонуються західними та вітчизняними вченими-економістами, на сьогодні день відсутній систематизований аналітичний інструментарій, який би дозволив оцінити можливість практичної реалізації та корисності таких методів та способів на українських теренах, зокрема у такій специфічній сфері, як туризм, що й обумовлює актуальність обраного напрямку дослідження.

**Задача дослідження.** Метою дослідження є обґрунтування можливості застосування різноманітних методів стратегічного аналізу для розробки стратегії розвитку геотуризму.

**Основний матеріал дослідження.** Сформулювати правильний підхід до вибору методики стратегічного аналізу, яка б задовольняла всі вимоги діяльності, досить складно. Існують різні підходи, в яких автори роблять акцент на певних аспектах і особливостях розвитку об'єкта у майбутньому.

Спільним для більшості досліджень є те, що сутність стратегічного аналізу полягає у аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища і передусє розробці стратегії, що звужує межі досліджуваного виду аналізу, який ні в якому випадку не може обмежуватись аналізом середовища. Тому, неможливо не погодитись із думкою В. Винокурова, який вказує, що „стратегічний аналіз – це спосіб реалізації системного і ситуаційного підходів при вивченні різних факторів впливу на процес стратегічного управління” [3, с. 21].

Стратегічний аналіз - це процес визначення максимально можливих основних факторів функціонування зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть вплинути на здатність об'єкта досягти поставленої мети.

Більшість вчених розглядають інструментарій проведення стратегічного аналізу внутрішнього середовища, зовнішнього середовища та середовища в цілому.

Аналіз стратегічного потенціалу та, відповідно, оцінювання внутрішнього середовища здійснюється з метою визначення того, чи достатньо внутрішніх ресурсів, щоб скористатися зовнішніми можливостями. Так, дослідники С.З. Мошенський, О.В. Олійник [4], З.Є. Шершньова, С.В. Оборська [5] виділяють для здійснення аналізу внутрішнього середовища модель життєвого циклу, схему бізнес-процесів продуктів та стратегічний господарський центр (окремий підрозділ, що має свій стратегічний набір). За допомогою формулювання та виконання відповідних стратегій здійснюється управління життєвим циклом, який формується під впливом галузі, технології,

продукції, організаційної форми, що розглядають С.З. Мошенський та О.В. Олійник [4, с. 389].

Проаналізувавши наведені вище методики, слід відмітити ряд їх переваг: простота та наочність представлення можливих стратегій; визначення конкурентних переваг; врахування основних та допоміжних чинників процесу виробництва; всебічне дослідження певного набору продуктів; визначені варіанти стратегій; акцент на якісний аналіз. Однак до недоліків можна віднести наступні: статичний характер методик; неможливість отримання інформації щодо діяльності конкурентів; обмежена кількість показників та можливих стратегій.

Виходячи із наведених недоліків аналітичних моделей внутрішнього середовища та залежності результатів конкурентної боротьби не тільки від потенціалу та результатів діяльності конкурентів, а також від впливу певних сил та факторів, доцільно здійснювати дослідження стану об'єкта нерозривно з зовнішнім конкурентним середовищем, що, наприклад, характеризується відомою моделлю М. Портера.

Професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер довів, що стан конкуренції в галузі можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами:

1. Суперництвом між підприємствами всередині галузі.
2. Спробами підприємств з інших галузей завоювати покупців своїми товарами-субститутами.
3. Можливістю появи нових конкурентів всередині галузі.
4. Здатністю постачальників диктувати свої умови підприємству.
5. Здатністю споживачів продукції диктувати свої умови [6, с. 389].

Додатково, для аналізу факторів зовнішнього середовища можливе проведення так званого PEST-аналізу, за допомогою якого досліджуються 4 групи факторів: політичні, економічні, соціокультурні та технологічні.

При дослідженні середовища в цілому можна використовувати такі моделі, як матриця розвитку товару/ринку І. Ансоффа, матриця росту/частки ринку (Бостонської консалтингової групи), модель привабливість /конкурентоспроможність (матриця GE/McKinsey), SWOT-аналіз. Відзначимо, що модель І. Ансоффа найбільш проста, що є її незаперечною перевагою, так як для її побудови не потрібно проводити розрахунки та шукати великі обсяги інформації. Однак, С.В. Припотень вважає, що простота моделі І. Ансофа є і її недоліком. Дана модель може застосовуватися, коли підприємство виробляє один продукт, що буває вкрай рідко. Можна її використати і окремо для кожного товару, однак у такому випадку ряд питань залишиться невирішеними, наприклад: якому товару надати перевагу в інвестуванні, який напрям діяльності є перспективним, а який ні. Незрозуміло, коли саме товар/ринок з нового перетворюється на наявний. Залишаються без відповіді і такі питання: що робити, коли ринок насичений; як оцінити позиції конкурентів; чи варто взагалі випускати даний товар та інше. Разом з тим, в

ній проявляється одностороння орієнтація на зростання, врахування лише двох найважливіших чинників (“товар – ринок”) [7, с. 201].

Серед методів аналізу стратегічних альтернатив на корпоративному рівні фахівцями Бостонської консалтингової групи (БКГ) була розроблена матриця “зростання – частка ринку”. Під час дослідження вдалося встановити існування певної закономірності: при подвоєнні обсягу виробництва змінні витрати на одиницю продукції зменшуються на 10-30 % залежно від її виду. Отже, метод БКГ базується на одній з концепцій мікроекономічного аналізу – “кривій досвіду”, згідно з якою доходи підприємства залежать від частки ринку, яку вона контролює (більша відносна частка ринку гарантує вищий дохід).

Проведене дослідження дає можливість узагальнити переваги та недоліки даної моделі. Переваги наступні:

1. Простота та наочність.
2. Можливість формулювання типових фінансових заходів щодо окремих напрямів діяльності з виготовлення окремих видів продукції з різними ринково-виробничими характеристиками.
3. Усвідомлення, що пріоритети в розподілі ресурсів підприємства можуть і мають змінюватися, й частково зрозуміти причини цих змін.
4. Можливість оцінити стратегічні позиції кожного виду бізнесу підприємства в часі та розробити певні стратегії.
5. Використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності стратегічних одиниць бізнесу, що зменшує рівень суб'єктивізму.
6. Забезпечення поєднання видів діяльності
7. Сприяння прийняттю обґрунтованих рішень про вибір стратегічних позицій на ринку і розподіл коштів.

Недоліками є:

1. Розподіл за відносною часткою ринку на лідерів та аутсайдерів не завжди є коректним.
2. Не відповідає на питання, які інвестиції більш вигідні.
3. Знаходження того чи іншого товару в певному секторі не гарантує йому належність до даної групи.
4. Порівняно з іншими параметрами бізнесу значення частки ринку переоцінено, оскільки це не дуже точний показник перспективності бізнес-напрямку.
5. Перестає працювати, коли її намагаються застосувати до галузей, де рівень конкуренції невисокий або обсяги виробництва незначні.

Таким чином, матриця БКГ може використовуватися у процесі стратегічного аналізу та планування товарного асортименту, дозволяє правильно розподілити ресурси між наявними товарами або напрямками діяльності.

На відміну від неї, при використанні моделі GE/McKinsey забезпечується часткове вирішення проблеми загальної порівняльної бази для аналізу стратегічних позицій видів діяльності, які значно відрізняються один від одного. У моделі для аналізу бізнесу розглядаються не лише фізичні фактори, які підлягають впливу з боку підприємства (оцінки його сильних сторін), але й суб'єктивні фактори, на які суб'єкт господарювання не може прямо впливати (характеризують тенденції та перспективи на ринку).

В наш час для оцінювання стратегічного становища підприємства все частіше використовується SPACE-аналіз, який являє собою комплексний метод для оцінювання ситуації й вибору стратегій. Його привабливість пояснюється також тим, що дає можливість проаналізувати наявну стратегію навіть тоді, коли вона існує в неявному вигляді. Слід зазначити, що основою методу SPACE-аналізу є апріорне моделювання на основі експертних оцінок. При використанні SPACE-аналізу виділяється чотири групи критеріїв:

- фінансове становище;
- конкурентоспроможність;
- виробнича сила;
- стабільність середовища [8].

Але найбільш універсальним методом стратегічного аналізу залишається – SWOT-аналіз, складовими елементами якого є сильні сторони (внутрішні можливості чи ресурси, що можуть зумовити формування конкурентної переваги); слабкі сторони (види діяльності, які здійснюються не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються); можливості (сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність, альтернативи, які можна використати для досягнення стратегічних цілей); загрози (сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху в напрямі досягнення місії та цілей). Наводимо приклад формування таблиці SWOT-аналізу для перспектив розвитку геотуризму на теренах України (табл. 1)

Таблиця 1

*SWOT-аналіз розвитку геотуризму в Україні*

Сприятливі, сильні сторони	Слабкі сторони, які створюють перешкоджають та гальмують процес
<ul style="list-style-type: none"> <li>• зручне економіко-географічне положення</li> <li>• наявність значного природно-рекреаційного потенціалу та природоохоронних територій (біля 4% від території країни), на базі яких можливе створення геопарків</li> <li>• потенційні можливості для розвитку альтернативного виду відпочинку (пізнавальний туризм, спортивна рекреація (полювання, риболовля), агротуризм тощо)</li> <li>• багаті природно-рекреаційні ресурси:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• негативний імідж країни на всесвітньому ринку в очах іноземних туристів</li> <li>• слабкий економічний розвиток</li> <li>• недостатнє інформаційне забезпечення</li> <li>• недостатньо розвинена соціальна, виробнича, сервісна інфраструктура</li> <li>• невідповідність місцевих жителів до прийому туристів (незнання іноземних мов)</li> <li>• нерозуміння місцевим населенням цінності розташованих на території проживання геооб'єктів</li> </ul>

<p>лісові, ландшафтні, гідрологічні, спелеоресурси та ін</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• позитивна динаміка розбудови матеріально-технічної туристично-рекреаційної бази (в т.ч. сучасного рівня);</li> <li>• багата історико-культурна спадщина збереження етнокультурної самобутності країни, гостинність населення; наявність унікальних туристично-рекреаційних продуктів (в т.ч. національні традиції та промисли, фестивалі);</li> <li>• наявність пам'яток історії та культури (біля 130 тис пам'яток)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• невідповідність рівня сервісу сучасним європейським стандартам;</li> <li>• недостатня інвестиційна привабливість;</li> <li>• незадовільний стан та якість транспортного обслуговування;</li> <li>• незадовільний стан пам'яток історії та культури;</li> <li>• слаба підтримка з боку держави та приватного сектору</li> <li>• слаба підтримка наукових досліджень в різних галузях наук про Землю</li> </ul>
<p>Загрози, що перешкоджають розвитку геотуризму</p>	<p>Можливості, які сприятимуть розвитку геотуризму</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• суперництво та відсутність координації між різними організаціями, що займаються промоцією геотуризму</li> <li>• відсутність єдиних стратегічних цілей розвитку геотуризму туризму в країні</li> <li>• нестабільна політична та економічна ситуація не сприяють діяльності іноземних інвесторів;</li> <li>• недостатнє стимулювання розвитку галузі з боку держави.</li> <li>• пошкодження, знищення окремих, цінних геооб'єктів (наприклад, у спелеотуризмі)</li> <li>• надмірне використання та вичерпання природних ресурсів;</li> <li>• руйнування природних ресурсів внаслідок настання стихійних лих;</li> <li>• недостатній контроль за використанням природних ресурсів (несанкціоноване вирубування лісів, використання кар'єрів, мисливство, рибальство).</li> <li>• погіршення екологічної ситуації, в т.ч. внаслідок впливу техногенних факторів;</li> <li>• недостатня освітня забезпеченість (підготовка фахівців з геотуризму)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соціально-економічна вигода - розвиток геотуризму сприятиме припливу капіталу та зростанню доходів населення та підвищенню його життєвого рівня загалом, збільшиться зайнятість населення;</li> <li>• приїзд туристів сприятиме охороні та реставрації культурно-історичних пам'яток</li> <li>• створення геопарків (з перспективою входження до Європейської Мережі Геопарків) забезпечить збереження геоспадщини;</li> <li>• створення нових туристичних продуктів (геотуристичних трас, об'єктів, маршрутів та ін.)</li> <li>• стимулювання облаштування сільських осель та благоустрій всієї місцевості, розвиток соціальної інфраструктури, сфери обслуговування тощо;</li> <li>• розвиток міжнародної співпраці й обміну досвідом у розвитку геотуризму.</li> </ul>

**Висновки.** Отже, розглянувши основні методи стратегічного аналізу, що передують розробці стратегії розвитку геотуризму в Україні, можна згрупувати їх у три групи: ті, що досліджують фактори внутрішнього середовища, зовнішнього середовища та середовища загалом. Виділено основні їх недоліки та переваги. Визначено, що найуніверсальнішим методом стратегічного аналізу залишається SWOT-аналіз, за допомогою якого і виділено основні сильні та слабкі сторони, загрози та можливості розвитку геотуризму в Україні.

Подальші перспективи дослідження пов'язані з застосуванням такого методу, як SPACE-аналізу як складової загального стратегічного аналізу перспектив розвитку геотуризму та формування загальної стратегії його розвитку в Україні.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Баумгартен Л.В. Стратегический менеджмент в туризме : учеб. пособ. для вузов / Л.В. Баумгартен. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 352 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление.-М.:Экономика; 1989.
3. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М: Центр экономики и маркетинга,1996. - 160с.
4. Мошенський С.З. Економічний аналіз: підруч. [для студ. екон. спеці. вищ. навч. зал.]. / С.З. Мошенський, О.В. Олійник. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – Житомир: ПП. “Рута”, 2007. – 704 с
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
6. Портер М. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2005. — 608 с
7. Припотень С.В. Проблеми моделювання маркетингових стратегій малих та середніх підприємств / С.В. Припотень // Вісник ЖДТУ. – 2007. – №2. – С. 199-203.
8. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. Навч. посібник. – вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред.. Василенко В.О. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 440с.