

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ НАВЧАЛЬНО-
ВИРОБНИЧОГО ОБ'ЄДНАННЯ КНТЕУ**

Студента 2 курсу, 1м групи,
073 «Менеджмент»
Спеціалізація 07305 «Готельний і
ресторанний менеджмент»

підпис студента

Правука Юрія
Олександровича

Науковий керівник
к.е.н., доцент

підпис керівника

Гопкало Лариса
Михайлівна

Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми)
д.е.н., доцент

підпис гаранта

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного Кафедра готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу бізнесу

Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный
менеджмент»)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу

_____ М. Г. Бойко
« ____ » _____ 2017 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

Правуку Юрію Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія розвитку Навчально-виробничого Об'єднання КНТЕУ.

Затверджена наказом ректора від «17» жовтня 2017 р. № 3330.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Види стратегій у ресторанному бізнесі; Стратегічні напрями розвитку підприємства ресторанного господарства; Результати господарської діяльності Характерні риси системи стратегічного управління підприємством. Рис. Характерні риси системи стратегічного управління підприємством; Прогноз показників господарської діяльності Характерні риси системи стратегічного управління підприємством на майбутні періоди.

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та значення стратегії розвитку підприємства

1.2. Етапи розробки стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства

1.3. Методичні засади формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧОГО ОБ'ЄДНАННЯ КНТЕУ, М. КИЇВ

2.1. Аналіз діяльності підприємства

2.2. Дослідження діючої стратегії розвитку підприємства

2.3. Визначення впливу факторів на реалізацію стратегії розвитку підприємства

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧОГО ОБ'ЄДНАННЯ КНТЕУ, М. КИЇВ

3.1. Напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства

3.2. Заходи реалізації стратегії розвитку підприємства

3.3. Прогнозування успішності пропозицій удосконалення реалізації стратегії розвитку підприємства

Висновки до розділу 3

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

| № з/п | Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи | Терміни виконання етапів роботи | |
|-------|--|-----------------------------------|-------------------------------|
| | | За планом | Фактично |
| 1 | <i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i> | 01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р. | 31.10. 2017 р. |
| 2 | <i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i> | 01.11.2017 р.- 31.12.2017 р. | 31.12.2017 р |
| 3 | <i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 02.01.2018 р.- 11.05.2018 р. | 11.05.2018 р. |
| 4 | <i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 14.05.2018 р.- 18.05.2018 р. | 18.05.2018 р. |
| 5 | <i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i> | до 18.05.2018 р. | 18.05.2018 р |
| 6 | <i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р. | 07. 09. 2018 р. |
| 7 | <i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р. | 10. 09. 2018 р. |
| 8 | <i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 11.09.2018 р. - 28.10.2018 р. | 28.10.2018 р. |
| 9 | <i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i> | 29.10.2018 р.- 31.10.2018 р. | 31.10.2018 р. |
| 10 | <i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i> | 01.11.2018 р | 01.11.2018 р |
| 11 | <i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i> | 12.11.2018р. 16.11.2018 р | 16.11.2018 р |
| 12 | <i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i> | 19.11.2018 р.- 10.12.2018 р. | 10.12.2018 р. |
| 13 | <i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i> | <i>Відповідно до розкладу</i> | <i>Відповідно до розкладу</i> |

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2017 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Гопкало Л.М.*(прізвище, ініціали, підпис)*

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.*(прізвище, ініціали, підпис)*

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Правук Ю.О.*(підпис студента)*

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Запорукою ефективної діяльності підприємства ресторанного господарства є формування та реалізація стратегічних напрямів його розвитку, яка визначає напрями удосконалення процесів виробництва продукції, організацію обслуговування та управління, забезпечує конкурентні переваги підприємства на ринку. Тому, обрана тема дослідження є актуальною.

Студентом опрацьовано вітчизняну та закордонну наукову літературу, інформаційні ресурси мережі Інтернет і в результаті визначено сутність та особливості формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства та фактори, які на неї впливають. Проведений аналіз діяльності та стратегії розвитку Навчально-виробничого об'єднання КНТЕУ, м. Київ дав можливість виявити слабкі та сильні сторони підприємства. З метою усунення виявлених проблем запропоновано основні напрямки удосконалення стратегії розвитку та обґрунтовано їх економічну ефективність. Розроблені заходи мають практичне значення і можуть бути впроваджені в діяльність ресторану.

Випускна кваліфікаційна робота виконана відповідно до вимог і рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____

Правук Ю.О.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

Н.І. Ведмідь

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2018 р.

ЗМІСТ

| | СТОР. |
|---|-------|
| ВСТУП | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ | |
| 1.1. Сутність та значення стратегії розвитку підприємства | 11 |
| 1.2. Етапи розробки стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства | 28 |
| 1.3. Методичні засади формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства | 35 |
| Висновки до розділу 1 | 48 |
| РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧОГО ОБ'ЄДНАННЯ КНТЕУ, М. КИЇВ | |
| 2.1. Аналіз діяльності підприємства | 51 |
| 2.2. Дослідження діючої стратегії розвитку підприємства | 76 |
| 2.3. Визначення впливу факторів на реалізацію стратегії розвитку підприємства | 88 |
| Висновки до розділу 2 | 93 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧОГО ОБ'ЄДНАННЯ КНТЕУ, М. КИЇВ | |
| 3.1. Напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства | 95 |
| 3.2. Заходи реалізації стратегії розвитку підприємства | 102 |
| 3.3. Прогнозування успішності пропозицій удосконалення реалізації стратегії розвитку підприємства | 111 |
| Висновки до розділу 3 | 114 |
| Висновки та пропозиції | 117 |
| Список використаних джерел | 123 |
| Додатки | 130 |

ВСТУП

Ресторанне господарство являє собою сектор економіки, підприємства якого беруть участь у процесі суспільного відтворення, задовольняючи потреби у харчуванні та наданні послуг населенню, тому ресторанний бізнес є надзвичайно важливим, від його організації та стратегічного розвитку залежать частково результати економічного розвитку країни в цілому.

Глобалізація світової економіки, характерна в даний час, супроводжується посиленням конкуренції в сфері послуг харчування. В умовах динамічних змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємств ресторанного господарства, актуалізувалася необхідність проведення досліджень, спрямованих на формування ефективних стратегій розвитку підприємств ресторанного господарства з урахуванням їх галузевої специфіки та нових умов господарювання.

Сучасне визначення стратегії розвитку дуже важко сформулювати одним реченням. Багато авторитетних вчених пропонували власне бачення змісту стратегії, тому їхні визначення мають різний зміст.

Дослідженням сутності стратегії займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Ансофф І. [1], Говорушко Т. [1], Горєлов Д. [15], Довгань Л. [16], Калінеску Т., Романовська Ю., Кирилов О. [21], Ковтун О. [25], Куденко Н. [27], Левицький Ю. [29], Наливайко А. [33], Пономаренко В. [44], Райко Д. [48], Тридід О. М. [61], та ін.

Проблематика стратегічного управління підприємств ресторанного-готельного господарства висвітлена у працях Бойко М. Г. [8], Мельниченко С. В. [32], Ткаченко Т. І. [58] та ін.

Враховуючи наукові напрацювання вчених, все ж таки слід зазначити, що тема стратегії розвитку підприємства, її особливості в сфері ресторанних послуг, основні етапи розробки та реалізації ще потребують подальшого дослідження, особливо ряд проблем, пов'язаних з різними підходами до розробки і реалізації стратегії, які є нагальними для підприємств ресторанного господарства, які мають організаційно-економічні особливості функціонування,

Об'єктом дослідження в випускній кваліфікаційній роботі є процес формування та реалізації стратегії розвитку Навчально-виробничого об'єднання КНТЕУ, м. Київ

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та методичних засад формування та реалізації стратегії розвитку, розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення формування та реалізації стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади формування та реалізації стратегії розвитку Навчально-виробничого об'єднання КНТЕУ, м. Київ.

Формування та реалізація стратегії розвитку являється одним з напрямів удосконалення управління підприємством ресторанного господарства.

Досягнення означеної мети передбачало постановку і вирішення таких завдань:

- визначити сутність та значення стратегії розвитку підприємствами щодо формування та реалізації напрямів удосконалення управління підприємством за їх допомогою;
- визначити методичні засади формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства
- охарактеризувати фактори, що впливають на стратегію розвитку підприємства ресторанного господарства;
- здійснити стратегічний аналіз діяльності підприємства Навчально-виробничого об'єднання КНТЕУ, м. Київ
- проаналізувати ефективність діючої стратегії розвитку підприємства;
- визначення вплив факторів на реалізацію стратегії розвитку підприємства ;
- визначити напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства;
- обґрунтувати програму заходів з реалізації стратегії розвитку підприємства
- спрогнозувати успішність реалізації стратегії розвитку Навчально-виробничого об'єднання КНТЕУ, м. Київ.

Наукова новизна випускової кваліфікаційної роботи полягає в

удосконалені концептуальних та методичних підходів до Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства з метою підвищення ефективної його діяльності, підвищення конкурентоспроможності.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти України, матеріали вітчизняних і зарубіжних дослідників, глобальної інформаційної мережі Інтернет, статистична звітність, а також дані власних досліджень, проведених у Навчально-виробничого об'єднання КНТЕУ, м. Київ.

В роботі розглянуто поняття «стратегія», як важливого фактору розвитку підприємства ресторанного господарства, визначено роль стратегічного планування діяльності, збільшення об'ємів продаж, завоювання нових ринкових позицій, розглянуто фактори, які впливають на стратегію розвитку Навчально-виробничого об'єднання КНТЕУ, м. Київ, визначено напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства.

Апробація роботи. Результати дослідження були опубліковані в збірнику наукових статей студентів КНТЕУ (Дод. А).

Структура та обсяг випускової кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів, висновків, 4 додатків, 20 ілюстрацій, 21 таблиць списку використаних джерел з 74 од., загальним обсягом 134 сторінок, додатків. Основний текст викладено на 115 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та значення стратегії розвитку підприємства

Незважаючи на досить значну кількість розробок, використання аналізу й діагностики в системі стратегічного управління розвитком ресторанного бізнесу ще розвинено недостатньо. Тому метою даної статті є теоретичне й методологічне обґрунтування можливості використання сучасного інструментарію дослідження в ресторанному секторі як важливому елементі сфери послуг й економіці України в цілому. Важливою методологічною рисою аналізу й діагностики виступає здатність встановлювати причинно-наслідкові зв'язки й забезпечувати кількісно-якісний вимір впливу факторів на результати діяльності. Багато вчених ототожнюють стратегію розвитку зі стратегією підприємства в цілому. Таке визначення потребує корективу, так як саме поняття «стратегія розвитку» набагато вужче і охоплює лише ті процеси, які тією чи іншою мірою позитивно впливають на діяльність підприємства та призводять до якісних змін та перетворень.

Стратегія розвитку – це скоріше властивість стратегії підприємства, яка може проявитися не у будь-який момент діяльності підприємства, а лише за певних сприятливих для цього умов.

Під стратегією розвитку сучасного підприємства, що відповідає виконанню основних поставлених перед підприємством функцій, слід розуміти узагальнюючу модель дій, представлену у вигляді комплексу розроблених напрямків або рекомендацій [5].

Щодо стратегічних аспектів підприємствами, до числа яких відносяться підприємства ресторанного бізнесу, то вони, базуються на основних положеннях стратегічного менеджменту, мають ряд особливостей, обумовлених, по-перше,

специфікою цінності, запропонованої користувачам, та по-друге, типом ринку, на якому підприємства ресторанного бізнесу існують.

Необхідність стратегічного підходу до керування бізнесом сформулював Ансофф І. [1]. Його аргументами на користь стратегії є:

- по-перше, стратегія визначає мету, до якої треба прямувати. Як правило, вона має на увазі захист від конкурентів та збереження конкурентоспроможності та розквіт бізнесу у майбутньому;
- по-друге, наявність стратегії допомагає фокусувати та координувати дії та ресурси на кінцевий результат;
- по-третє, стратегія позиціонує бізнес як на ринку, так і в очах співробітників;
- на кінець, у-четвертих, чітко сформульована стратегія знижує рівень невизначеності як для фірми у цілому, так і для її співробітників, що сприяє спрощенню та більш кваліфікованому рішенню поточних завдань.

Підприємство – це відкрита соціально-економічна система, тому для забезпечення конкурентоспроможності через формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг воно змушене враховувати тенденції розвитку та змін факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, не лише адаптуватись до них, а й створювати ефективну гнучку систему реагування, що ґрунтується на подоланні усіх негативних впливів та використанні наявних можливостей. З Створення такої системи потребує застосування теоретико-методологічного інструментарію стратегічного управління, оскільки, як зазначає Шершньова З. Є. [1, с. 29] метою стратегічного управління є побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів, удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі. З'ясуємо значення стратегічного управління в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства через аналіз трактування змісту поняття (табл. 1.1).

**Теоретичні підходи науковців щодо трактування змісту поняття
«стратегічне управління»**

| Автор (и), джерело | Трактування поняття «стратегічне управління» |
|---|---|
| Ансоф І. [1, с. 60] | Реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій |
| Виханський О. С. [4, с. 13] | Таке управління організацією, яке базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює сучасні зміни в організації, які відповідають виклику оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, що в сукупності дозволяє організації виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей |
| Кіндрацька Г. І. [25, с. 26] | Діяльність, що забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі |
| Левицький Ю.А.. [30, с. 7] | Стратегічне управління з точки зору загального менеджменту можна розглядати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації, вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій |
| Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. [74, с. 36] | Процес формування менеджментом стратегічного бачення, постановки цілей, розробки і реалізації стратегії, своєчасного корегування бачення, цілей, стратегії та реалізації |
| Шершньова З. Є. [61, с. 29] | Багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей; реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки й реалізації системи стратегії («стратегічного набору») |

Отже, узагальнивши підходи науковців, можна стверджувати, що стратегічне управління – це управлінський процес (з позицій процесного підходу), управлінські дії стосовно досягнення цілей (з позицій цільового підходу), концепція управління (з позицій інтегрального), спрямовані на досягнення поставлених цілей організації, які деталізують мету діяльності

кожного підприємства – забезпечення його життєздатності та життєстійкості на ринку, тобто високого рівня конкурентоспроможності.

Стратегічне управління - це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії [74, с. 34].

Характерні риси концепції стратегічного управління підприємством представлені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Характерні риси системи стратегічного управління підприємством [7, с. 56]

Необхідність стратегічного підходу до керування бізнесом сформулював Ансофф І. [1]. Його аргументами на користь стратегії є:

- по-перше, стратегія визначає мету, до якої треба прямувати. Як правило, вона має на увазі захист від конкурентів та збереження конкурентоспроможності та розквіт бізнесу у майбутньому;
- по-друге, наявність стратегії допомагає фокусувати та координувати дії та ресурси на кінцевий результат;
- по-третє, стратегія позиціонує бізнес як на ринку, так і в очах співробітників;

– на кінець, у-четвертих, чітко сформульована стратегія понижує рівень невизначеності як для фірми у цілому, так і для її співробітників, що сприяє спрощенню та більш кваліфікованому рішенню поточних завдань.

Характерні риси стратегічного управління вказують на те, що дана концепція є оптимальною для використання в нинішніх умовах, оскільки на етапі трансформації самої парадигми бізнесу, умов діяльності компаній, форм і методів конкуренції, лише на основі аналізу достовірної інформації про сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози можливо сформулювати план розвитку, який у повній мірі відповідатиме цілям та завданням підприємства.

До основних факторів, що впливають на ефективність системи стратегічного управління належать: споживачі продукції, поведінку яких мають аналізувати маркетингові підрозділи, постачальники сировини та матеріалів, зв'язки з якими підтримують підрозділи матеріально-технічного постачання, акціонери, для обслуговування яких потрібно створити групу фахівців для підготовки щорічних або квартальних звітів, урядові установи, які зобов'язують кожну організацію створювати підрозділи для статистичної звітності, виконання платежів до податкових органів та ін., місцева влада, яка нерідко залучає організації до участі в реалізації місцевих проектів, суспільство, а саме засоби масової інформації, населення, політичні партії, релігійні організації та громадські рухи, які вимагають створення підрозділів для роботи з громадськістю, технологічне середовище, яке змушує фірми обирати завжди один із альтернативних варіантів організаційних рішень, створювати власні підрозділи досліджень і розробок або залучити інші організації до виконання таких розробок, економічне середовище, яке змушує фірму створювати підрозділи для вивчення конкурентів, зміни курсів цінних паперів і валют, прогнозування кризи, правове середовище, яке змушує кожну організацію створювати юридичні служби для вивчення та дотримання законів. Серед внутрішніх факторів, які впливають на успішність стратегічного управління, можна виокремити: обсяг виробництва., чисельність і професійну структура

працюючих, територіальне розташування. Лише за умови врахування усіх зазначених факторів можливим є формування стратегії, яка дозволить підприємству досягнути довгострокових цілей, не погіршивши поточні результати та оптимізувавши видатки.

Концепція стратегічного управління є набагато складнішою за підходи, що традиційно використовувалися вітчизняними підприємствами на умовах планової економіки чи навіть на етапі первинної трансформації та адаптації до умов ринку. Стратегічне управління дуже багатопланове, і направлене, в першу чергу, не на досягнення планового показника усіма можливими способами, а на збалансування відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем. Метою стратегічного управління, таким чином, є визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства.

Процесу стратегічного управління на підприємстві притаманні такі принципи як реальність (досяжність), орієнтація на кінцевий результат, вимірюваність, однозначність, гнучкість, прийнятність (табл. 1.2).

Основним завданням стратегічного управління є формування умов для успішної реалізації стратегії, досягнення її цілей з мінімальними витратами для підприємства. Стратегія, в свою чергу, являє собою це конкретизовану у певних показниках бажану позицію підприємства в середовищі, шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві для досягнення планових обсягів діяльності [8, с.15].

Для розуміння сутності стратегії розвитку підприємства доцільно розглянути різні його аспекти та особливості.

По-перше, стратегічне управління являє собою вид, сферу діяльності, яка полягає в реалізації перспективних цілей за допомогою здійснення змін в організації і завоювань конкурентних переваг.

По-друге, стратегічне управління - це інтегруючий і системоутворюючий процес, що зв'язує підрозділи організацій в єдине ціле і здійснює взаємодію із

зовнішнім середовищем.

По-третє, стратегічне управління є областю наукових знань, що вивчає прийоми і інструменти, методологію прийняття стратегічних рішень і способи реалізації цих знань.

Як зазначають ряд дослідників, стратегічне управління оперує конструкціями, які можуть бути охарактеризовані як концептуальне уявлення розв'язуваної проблематики з опорою на теорію.

Таблиця 1.2

Принципи формування стратегії розвитку підприємства [9, с. 23]

| Принцип Формування стратегії розвитку підприємства | Зміст |
|--|--|
| Реальність | Метою не може бути лише досягнення бажаного стану об'єкта, необхідним є врахування можливостей підприємства та умов зовнішнього середовища. |
| Орієнтація на кінцевий результат | В цілях має існувати стимулюючий фактор, який спонукає виконавців, котрі хочуть досягти високих результатів та успіху, докладати додаткових зусиль і використовувати весь виробничий потенціал підприємства. |
| Вимірюванність | Мета має бути представлена кількісно чи іншим способом для оцінки ступеня її досягнення, що дуже важливо під час формування планових документів, стандартів дій або робіт, нормативів тощо. |
| Однозначність | Розглядаючи мету як найзагальніший варіант рішення, виконавці повинні розуміти необхідність і доцільність своєї роботи, тоді вони зможуть знецінювати більш досконалі варіанти досягнення цілей |
| Гнучкість | Можливість і необхідність внесення коректив у зміст мети та структуру цілей організації під впливом змін у середовищі |
| Прийнятність | Необхідність урахування звичаїв, потреб, бажань, традицій та цінностей, що склалися в суспільстві |

Дані конструкції, відображаючи прикладні взаємозалежності і зв'язку розв'язуваних проблем, впливають безпосередньо з практики. Тому стратегічне управління орієнтоване, насамперед, на розробку практичних рекомендацій, використовуючи при цьому не тільки власні моделі та інструментальні розробки, а й досягнення інших наук [10, с. 67].

Унаслідок вищесказаного, бачиться логічним вивчення саме того рівня наукової теорії, який включає до свого складу методологію, методику і

технологію стратегічного управління. При цьому, безсумнівно, слід спиратися на більш високі рівні наукового знання; такі як загальнофілософської рівень, загальнонаукових рівень і рівень конкретної методології наук, що утворюють сукупність знань про управління в соціально-економічних системах.

Сутність стратегічного управління характеризується специфічними цілями, комплексним аналізом зовнішнього середовища і оптимізацією ресурсно функціонального потенціалу компанії. Внаслідок цього, твердження, що «структура системи стратегічного менеджменту відрізняється від структури системи менеджменту тільки складом деяких компонентів та тимчасової орієнтацією цих компонентів» в значній мірі спрощує і принижує сенс визначення «стратегічний».

Аналіз джерел переконує, що в даний час відсутня єдність у визначенні поняття стратегічного управління.

Наприклад, С. Борнер і Р. Відер обмежують завдання стратегічного управління лише вибором правильної номенклатури продукції, подальшим вдосконаленням її в потрібному напрямку, завоюванням нових позицій в одній галузі або в декількох [11, с. 90-92]. Таке фрагментарне уявлення характеризує лише частина притаманних стратегічного управління функцій. Це більшою мірою відноситься до стратегічного маркетингу, частково до стратегічного планування, але далеко не охоплює всієї сукупності цілей і завдань управління.

Деякі економісти дають визначення стратегічного управління співзвучне трактуванні І. Ансоффа «діяльність управління пов'язана з постановкою цілей і завдань організації та підтримки ряду взаємин між організацією і оточенням, які дозволяють їй домагатися своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися вразливою до зовнішніх вимогам» [1, с. 32].

У своїх роботах І. Ансофф велику увагу приділяв процедурної сторони справи, визначаючи, при цьому, стратегію організації як загальний стрижень всіх видів виробничо-господарської діяльності. Технологія стратегічного управління розглядається як замкнута, безперервної процедури прийняття та реалізації стратегічних рішень.

А.Чандлер, фокусуючи увагу на внутрішньофірмових зміни, визванних (нової) стратегією, аналізує взаємодію усередині компанії, організаційну структуру і реалізовану стратегію.

У свою чергу А. Слоан розглядає проблему зміни системи управління організацією, досліджуючи механізми формування та впровадження стратегічних рішень.

Інші економісти підкреслюють необхідність посилення ролі людського фактора в сфері прийняття стратегічних рішень, пропонуючи визначати стратегічне управління як «програмний спосіб мислення і управління, який забезпечений узгодженням цілей, можливостей підприємства і інтересів працівників», особливу увагу, приділяючи при цьому питань підвищення мотивації всіх працівників у виконанні місії організації [7, 10, 18, 36, 67].

К. Ендрюс у своїх роботах включав питання ціннісних орієнтацій, спрямованості і рівня очікувань при розробці стратегії тільки лише вищого керівництва. Така позиція, яка вважає стратегічне управління прерогативою лише вищого керівництва компанії, підтримувалася багатьма вченими протягом тривалого часу.

В останні роки найбільшого поширення набула думка, що для нейтралізації негативної реакції співробітників і ефективної реалізації стратегії необхідно залучення всього персоналу до розробки стратегічних рішень, роз'яснення персоналу сутності та переваг стратегічного управління в порівнянні з іншими системами управління, а також встановлення системи оплати праці, відповідної витраченим зусиллям працівників [13, с. 13].

Таким чином, в рамках теорії стратегічного управління простежуються певні аспекти, що пояснюють підприємницький успіх організації в довгостроковому періоді. Тобто, досягнення стійких конкурентних переваг можна пояснити, розглядаючи процесуальний, структурний, змістовний і людський аспекти стратегічного управління [14, с. 110].

Стратегічні цілі для того, щоб бути досягнутими в майбутньому, вже сьогодні потребують рішень щодо витрат ресурсів. Майбутнє завжди

невизначене, тому витрати ресурсів завжди супроводжуватимуться тим чи іншим рівнем ризику. Зовсім позбутися ризику неможливо; зведення ризику до мінімуму, як правило, потребує додаткових витрат і може бути неекономічним. Розроблюючи ресурсні стратегії, треба обґрунтовувати можливий та допустимий рівні ризику, який бере на себе керівництво при використанні ресурсів з максимально можливою віддачею.

У менеджменті функцією цілевстановлення є функція планування, в процесі реалізації якої визначаються цілі та способи їхнього досягнення. Однак ціль не можна ототожнювати з планом або прогнозом (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Схема циклу управління підприємством [15, с.163]

Прогноз, як уже зазначалося, визначає напрямок розвитку, ціль - найбільш прийнятний стан системи в межах цього напрямку, а план - шлях досягнення

цілі, етапи та окремі «сходинки» руху до них.

Мета потребує всебічної якісної оцінки майбутнього стану системи, для якої вона розробляється й має давати закінчене та комплексне уявлення про майбутній стан системи.

Встановлення мети це:

- початок будь-якого управлінського впливу або дії, основний зміст планів;
- основа побудови критеріїв, стандартів, нормативів, що використовуються для оцінки діяльності організації, окремих її підсистем, робіт і виконавців;
- одна з основних складових, що застосовуються для виявлення проблем (порівнюються мета та досягнуті параметри системи, для якої встановлено мету, розрив між ними є полем «проблем», які треба розв'язати);
- загальний, попередній варіант рішення, що задає джерела та «поле рішень», а також їхній зміст в узагальненому вигляді;
- стрижень організаційно – практичної діяльності, оскільки усвідомлення мети допомагає згуртувати персонал і мотивувати його на досягнення результату [15, с. 78].

Функції цілей, що випливають з ролі, можна сформулювати так:

- виправдовують існування, законність організації;
- регулюють поведінку організації та її членів;
- сприяють розподілу відповідальності між структурними підрозділами;
- зменшують невизначеність, сприяють пристосуванню до середовища;
- забезпечують основу для конструювання організації та взаємодію між окремими її підсистемами.

Мета в управлінні – це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, відносно якого формулюється мета. Зміст мети в управлінні можна проілюструвати за допомогою кількох характеристик.

Визначення мети в управлінні - це логіко-аналітичний та емоційний процес, який має спиратися на наукові засади, що допомагають вибрати

характеристики загальної мети. Цей процес складається з послідовності чотирьох взаємопов'язаних робіт:

- 1) визначення закономірних і необхідних характеристик об'єкта управління, відображення їх у меті;
- 2) визначення можливих, але небажаних характеристик і стану об'єкта, передбачення заходів, що дають змогу відокремити вплив цих обставин на мету;
- 3) визначення можливих та бажаних обставин і характеристик та включення їх у мету;
- 4) розробка заходів щодо обмеження мети від бажаних, але об'єктивно неможливих обставин і стану об'єкта управління.

Встановлення цілей - складний та трудомісткий процес, у якому поєднуються знання та досвід осіб, відповідальних за формулювання цілей, а також урахування об'єктивних чинників, що відображають ситуацію у середовищі, стан виробничого потенціалу підприємства та вплив інших об'єктивних факторів.

Це означає, що крім об'єктивних підстав у визначенні цілей важливе значення має питання: хто саме формулює мету. «Мета - це об'єктивно-суб'єктивна категорія, що відбиває як вимоги до фірми з боку конкретного стану економічної системи та її окремих трактувань, так і суб'єктивні уявлення керівників про цілі розвитку фірми.

Суб'єктивне сприймання залежить від низки факторів, а саме від досвіду роботи, кваліфікації, особистих якостей, конкретної ситуації та ін.

Правильно сформульовані цілі мають відповідати таким вимогам:

– реальність, конкретність, досяжність - це означає, що метою не може бути лише досягнення бажаного стану об'єкта, абстракція чи благозвучна банальність.

Мета - це результат досліджень і передбачень, початковий варіант рішень, у якому потрібно враховувати можливості системи;

– вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх (а не на процес) - це означає, що в цілях має існувати стимулюючий фактор, який спонукає

виконавців, котрі хочуть досягти високих результатів та успіху, докладати додаткових зусиль і використовувати весь виробничий потенціал підприємства;

– наукова обґрунтованість, погодженість - це означає, що в меті мають бути враховані об'єктивні закони розвитку середовища та об'єкта управління, збалансовані об'єктивні та суб'єктивні елементи цілеутворення, а всі цілі, що лежать в основі розвитку організації, треба розглядати у взаємозв'язку та взаємодії;

– вимірюванність - це означає, що мета має бути представлена кількісно чи іншим способом для оцінки ступеня її досягнення, що дуже важливо під час формування планових документів, стандартів дій або робіт, нормативів тощо.

Особливо важливо встановити часові характеристики цілей:

– однозначність для сприйняття, ясність - це означає, що, розглядаючи мету як найзагальніший варіант рішення, виконавці повинні розуміти необхідність і доцільність своєї роботи, тоді вони зможуть знецінювати більш досконалі варіанти досягнення цілей;

– гнучкість - можливість і необхідність внесення коректив у зміст мети та структуру цілей організації під впливом змін у середовищі;

– прийнятність - необхідність урахування звичаїв, потреб, бажань, традицій та цінностей, що склалися в суспільстві;

– відображення змісту діяльності - це означає, що процес цілевстановлення задає організації загалом, а також окремим її складовим певний зміст та порядок дій, який має сприяти досягненню цілей.

Встановлення цілей у загальному вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів:

- 1) виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні;
- 2) встановлення загальної мети організації;
- 3) побудова ієрархії цілей («дерева цілей»);
- 4) встановлення індивідуальних цілей та задач як інструменту забезпечення їхнього виконання.

У процесі реалізації стратегії кожний рівень керівництва вирішує свої

певні задачі та здійснює закріплені за ним функції. Вирішальна роль належить вищому керівництву. Його діяльність на стадії реалізації стратегії може бути наведена у вигляді п'яти послідовних етапів. Перший етап – поглиблене вивчення стану зовнішнього середовища, цілей та розроблених стратегій. Другий етап складається з того, що вище керівництво повинне прийняти рішення щодо ефективного використання ресурсів. На третьому етапі вище керівництво приймає рішення з приводу організаційної структури. Виявляється відповідність організаційної структури прийнятим до реалізації стратегіям, і, якщо це необхідно, вносяться відповідні зміни до організаційної структури фірми. Четвертий етап складається з проведення необхідних змін в організації, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії. П'ятий етап участі вищого керівництва в реалізації стратегії складається з того, що воно проводить перегляд плану здійснення стратегії в тому випадку, якщо цього вимагають виникаючі обставини.

Успішне впровадження стратегічних змін істотно залежить від спроможності вищого керівництва спрямувати ці зміни. У багатьох організаціях керівництво перевантажене вирішенням поточних завдань і не має можливості зосередитися на стратегічних проблемах. Окрім цього, особливістю вітчизняних керівників можна вважати і небажання "ділитися" правами з підлеглими. Окрім цього, запровадження стратегічних змін може ускладнюватися тим, що вони наштовхуються на опір і зі сторони персоналу компанії, що боїться змін через невизначеність майбутнього у нових умовах. Опір змінам може бути таким сильним, що його не вдасться побороти, тому, перш ніж впроваджувати зміни, необхідно проаналізувати й передбачити силу опору. Особливо актуальне прогнозування опору змінам у великих організаціях або в організаціях, які тривалий час існують без змін, тому що тут опір може набувати руйнівної сили і великих масштабів.

Силу опору змінам розглядають як комбінацію двох чинників: прийняття чи неприйняття змін; відкрите чи скрите ставлення до змін. Керівництво організації, збираючи інформацію під час бесід, інтерв'ю, анкетування, має

з'ясувати, який тип реакції на зміни можливий в організації, як розподіляться працівники за ставленням до змін. Повністю нейтралізувати опір неможливо, тому виникає необхідність зменшення його сили. Аналіз потенційних сил, які чинять опір, дає змогу виявити в організації працівників або їхні групи, які будуть особливо активними противниками, та з'ясувати можливі причини такої поведінки. Зменшити опір можна, об'єднавши людей у творчі групи, які сприятимуть цим змінам. Проводять також широку роз'яснювальну роботу щодо необхідності змін для вирішення стратегічних завдань.

На нашу думку, наявність опору змінам є основною характеристикою процесу стратегічного управління на вітчизняних підприємствах, оскільки, якщо для молодого покоління адаптація до змін є звичною, то для старшого покоління, яке на сьогодні все ще складає основу економічно активного населення, таких процес є небажаним. З огляду на це, велике значення для розробки та реалізації стратегії має соціально-психологічне забезпечення, що передбачає відповідну організацію системи соціально-психологічного супроводження стратегічного управління. Важливість цього явища полягає в тому, що воно створює відповідну організаційну культуру, робочий морально-психологічний клімат, який сприяє всім стратегічним процесам на підприємстві або в разі нехтування ним - заважає.

Стратегічне управління зазнає краху, якщо міцно вкорінені зв'язки та пріоритети управлінських працівників та іншого персоналу підприємства ворожі або суперечать потребам, передбаченим системою стратегічного управління. Такого балансу можна досягти за умови, якщо враховуються особливості функціонування системи соціально-психологічного супроводження стратегічних цілей, а також той факт, що будь-яке підприємство є не простою сумою особистостей, що до неї входять, а синтезом стосунків між ними, які породжують нову потенційну організаційну силу. Завдяки соціально-психологічним чинникам організація як система набуває як позитивних, так і негативних властивостей з точки зору стратегічного управління. Вплив цих чинників створює умови для кращого або гіршого пристосування підприємства

до змін [8, с. 18].

Вибір стратегії та проведення необхідних змін для її реалізації вимагає великих витрат різних ресурсів. Обґрунтування та реалізація стратегічних рішень передбачає наявність відповідної інформації, а інформаційні ресурси організації тісно пов'язані з інтелектуальними. Організація повинна мати кадри, які в змозі не тільки розробити черговий бізнес-план, але й, в першу чергу, визначити тенденції та перспективи того чи іншого бізнесу, сформулювати напрями розвитку організації, довести необхідність концентрації ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, для трансформації організації під час впровадження стратегії потрібно здійснити такі заходи: створити відчуття необхідності змін, визнання та обговорення причин існуючого стану, сформулювати могутню коаліцію, яка б володіла здатністю управляти змінами, та мотивувати її, пропагувати перспективи організації, використовуючи всі можливі засоби для пояснення місії та стратегій, навчати працівників новому стилю роботи на прикладі сформованої коаліції, впроваджувати необхідні зміни, позбуватися перешкод до них, за необхідності змінювати організаційну структуру та культуру організації, планувати та втілювати короткострокові перемоги, виявляти та заохочувати працівників, які досягли певних результатів у роботі, планувати досягнення ще вагоміших результатів, заохочувати працівників, які можуть забезпечити таке досягнення, та залучати нові проекти, технології, фахівців та утверджувати нові підходи, відстежувати все найкраще, що з'являється в конкурентів, лідирувати на ринку. Перелічені заходи можна доповнити іншими, не менш важливими, але для досягнення бажаного результату їх слід впроваджувати відповідно до умов, у яких діє організація.

На можливості впровадження системи стратегічного управління на підприємстві найбільшою мірою впливають такі фактори як галузева приналежність та розміри підприємства, тип виробництва, рівень спеціалізації, концентрації та кооперації, характерні риси виробничого потенціалу, наявність (відсутність) науково-технічного потенціалу. Різні підходи до побудови системи

стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати через мету стратегічного управління.

Отже, на сьогодні стратегічне управління набуває виключного значення для розвитку підприємства, оскільки лише за умови орієнтації на довгострокові цілі, можливим є досягнення успіху підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища. Сьогодні компанії повинні не просто діяти за шаблоном, базуючись виключно на досвіді попередніх періодів, але й прогнозувати можливий вплив змін у зовнішньому середовищі на результати компанії, її сприйняття постачальниками, конкурентами, споживачами.

Головною запорукою успішності системи стратегічного управління є її адекватність, реальність, науково обґрунтованість, однозначність, гнучкість. Окрім цього, важливе значення для ефективності стратегії має її сприйняття персоналом, оскільки лише у тому випадку, коли зміни, реалізації яких вимагає стратегія, підтримуються працівниками, такі зміни можуть бути успішними. А сьогодні опір змінам є одним з основних бар'єрів для переходу до концепції стратегічного управління на вітчизняних підприємствах, тому для підвищення ефективності роботи компаній керівництву необхідно знайти інструменти переконання працівників у доцільності введення нововведень.

У нинішніх умовах, коли політико-економічна ситуація в країні є надзвичайно складною, вітчизняним компаніям необхідно перетворити стратегічне управління на ключову концепцію бізнесу, оскільки лише взаємоузгоджений розвиток усіх сфер діяльності підприємства дозволить підприємствам оптимально використовувати ресурси та досягати визначених раніше цілей навіть в умовах зміни факторів зовнішнього середовища. Керівництву українських підприємств необхідно сформулювати поетапний план переходу підприємств до парадигми стратегічного управління, визначити тих працівників, які будуть відповідальні за впровадження тих чи інших змін та подолання психологічного опору в колективі. Лише за умови докорінної перебудови системи менеджменту вітчизняні компанії матимуть можливість

протистояти проявам кризи та посилити позиції на ринку.

1.2. Етапи розробки стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства

Формування стратегії підприємства ресторанного господарства – це складний процес, який обов'язково складається з деяких послідовних етапів (рис. 1.4) [12, 18, 34].

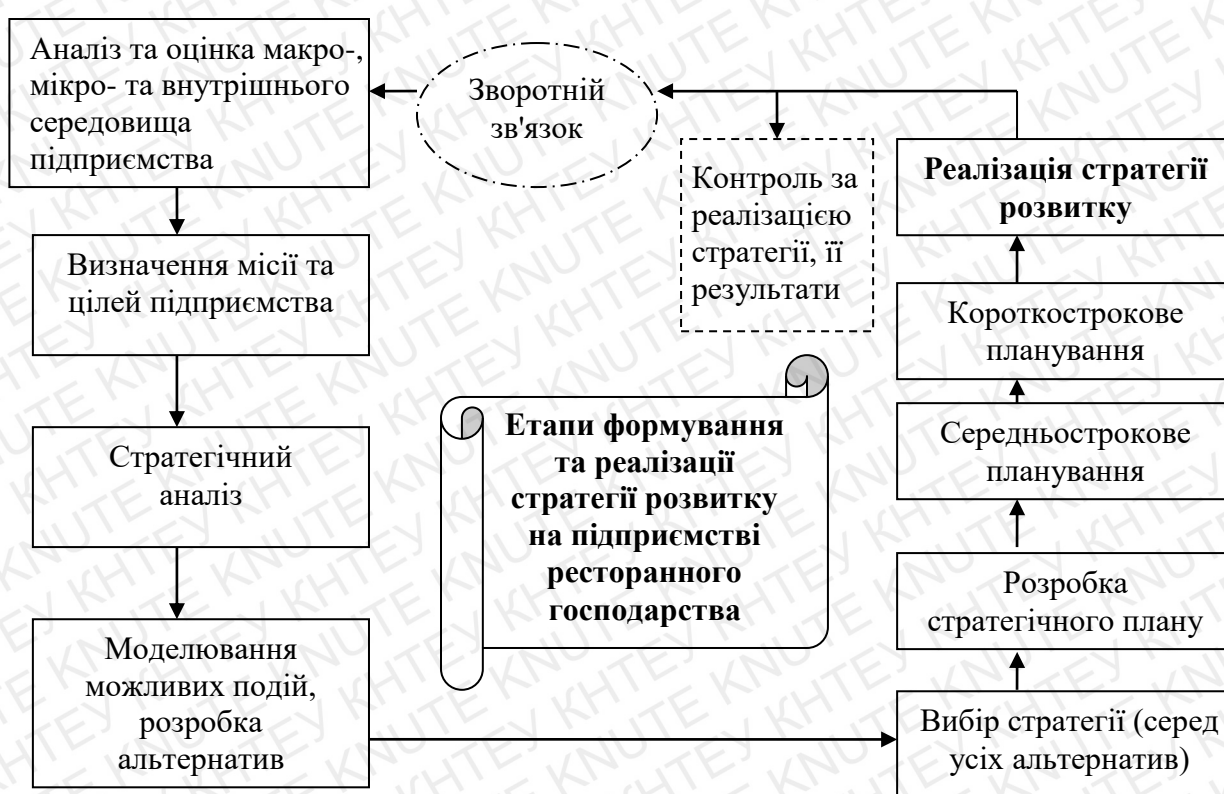


Рис. 1.4. Основні етапи формування та реалізації стратегії розвитку на підприємстві [12, 18, 34]

Найпростіша схема формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства складається з таких етапів:

1) Аналіз середовища, прогнозування майбутнього розвитку підприємства ресторанного господарства, створення списку зовнішніх чинників, які можуть мати вплив на досягнення цілей організації, співставлення чинників, які створюють додаткові можливості, а також тих чинників, які становлять загрозу або спричиняють труднощі (SWOT-аналіз), оцінка конкурентоспроможності та

прогноз її зміни. Кожна організація має свої сильні та слабкі сторони, тож метою цього етапу стратегічного планування є ідентифікація тих елементів організації, які свідчать про її силу, та можуть бути підставою для реалізації визначеної стратегії розвитку, а також тих елементів організації, котрі можуть бути перешкодою в досягненні поставлених цілей. Стратегія розвитку повинна бути побудована таким чином, щоб вона використовувала сильні сторони підприємства ресторанного господарства для підвищення ефективності діяльності, і в той же час компенсувала її слабкі сторони.

2) Визначають місію, мету та цілі підприємства ресторанного господарства. Формулюючи місію, підприємство дає відповідь на запитання про його суспільну роль та сенс існування, визначає, що є змістом та сенсом роботи (надання якісних послуг харчування).

Чітко визначена місія підприємства ресторанного господарства має такі переваги:

- визначає суть організації;
- конкретизує напрям діяльності - виконує роль «маяка», що допомагає в прийнятті поточних рішень таким чином, щоб вони сприяли розвитку підприємства;
 - представляє собою візитну картку підприємства для споживачів, спонсорів та інших зацікавлених осіб;
 - полегшує самоідентифікацію підприємства з персоналом.

3) Здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні протиріч між ними.

4) Підприємство ресторанного господарства розробляє альтернативні стратегії розвитку, моделює різні варіанти сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, песимістичний) та досліджує вплив кожного варіанту на сформульовані альтернативні стратегії. Також на цьому етапі визначається конкурентоспроможність підприємства на ринку ресторанних послуг у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.

5) Здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних. У даному випадку альтернативи оцінюються з точки зору ризику, що пов'язаний з конкретним варіантом стратегії, а також її очікуваної ефективності. Така оцінка проводиться за допомогою дерева рішень, де аналізуються переваги та недоліки кожного з варіантів стратегії. Готується кінцевий варіант стратегічного плану підприємства ресторанного господарства. Стратегічний план містить не лише майбутні цілі, але й заходи і проекти щодо їх досягнення із зазначенням необхідних ресурсів, часових меж, а також визначених осіб, відповідальних за впровадження різних етапів, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей і параметрів, на основі яких вимірюється ефективність упровадження стратегії. На основі стратегічного плану розробляються середньострокові плани. Стратегічний план досить узагальнено описує цілі підприємства ресторанного господарства та методи їх досягнення, тож для того, щоб стратегія могла бути реалізована, має існувати план її впровадження.

6) Здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних. У даному випадку альтернативи оцінюються з точки зору ризику, що пов'язаний з конкретним варіантом стратегії, а також її очікуваної ефективності. Така оцінка проводиться за допомогою дерева рішень, де аналізуються переваги та недоліки кожного з варіантів стратегії. Готується кінцевий варіант стратегічного плану підприємства. Стратегічний план містить не лише майбутні цілі, але й заходи і проекти щодо їх досягнення із зазначенням необхідних ресурсів, часових меж, а також визначених осіб, відповідальних за впровадження різних етапів, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей і параметрів, на основі яких вимірюється ефективність упровадження стратегії.

7) На основі стратегічного плану розробляються середньострокові плани. Стратегічний план досить узагальнено описує цілі підприємства ресторанного господарства та методи їх досягнення, тож для того, щоб стратегія могла бути реалізована, має існувати план її впровадження.

8) На наступному етапі розробляються оперативні плани та проекти, які є кінцевим результатом стратегічного планування. Далі розпочинається процес

реалізації стратегічного плану, тобто процес безпосередньо стратегічного управління. Він передбачає організацію реалізації стратегії, її практичну оцінку, контроль за її виконанням та зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, неточності у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Варто зазначити, що зворотний зв'язок можливий на будь-якому із етапів формування стратегії та є безперервним, оскільки середовище, а, значить, і умови діяльності підприємства, постійно змінюються і стратегічний план регулярно коригується.

Розробка та впровадження стратегії багато в чому залежить від організаційності та злагодженості роботи менеджерів. У цьому складному процесі основними завдання вищого керівництва, менеджерів стратегічного розвитку в організації розробки стратегії підприємства ресторанного господарства є:

- окреслення мети, завдання і основних цілей стратегічного планування на підприємстві;
- формування команди, здатної творчо мислити;
- залучення до розробки стратегії усіх працівників підприємства;
- формування організаційної структури підприємства, яка б відповідала потребам стратегічного планування та реалізації стратегії;
- створення ефективної та розгалуженої системи інформаційно-аналітичного забезпечення;
- забезпечення доступності необхідної інформації зі стратегічного планування для всіх працівників (організація бесід, нарад, тренінгів);
- розвиток у керівників та спеціалістів стратегічного мислення, формування у них навиків підприємництва.

Ресторанний бізнес в Україні пристосовується до нових умов ринку ресторанних послуг в основному за рахунок зниження собівартості страв та націнок, перегляду кадрової політики. Найбільш успішні ресторатори регулярно оновлюють меню, вносять зміни в оформлення залу, змінюють систему обслуговування. Досить популярними методами просування є системи знижок,

реклама, поширення сувенірної продукції, PR, презентації, різні програми для постійних споживачів [15].

Залежно від того, яких конкурентних переваг прагне досягти підприємства ресторанного господарства, використовуються різні стратегії. Найчастіше їх пов'язують з унікальністю товарів, послуг, витратами на їх виготовлення чи з ринком. Знову ж таки згадуємо три типові стратегії, розроблені Портером: найменші сукупні витрати; диференціація; зосередження (фокусування) [70].

Стратегія полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат у галузі через набір функціональних політик, спрямованих на цю базову мету.

Стратегія найменших витрат видається наріжним каменем успіху компанії "Briggs and Stratton" на ринку невеликих бензинових двигунів, де вона володіє 50 % акцій світового ринку, та компанії "Lincoln Electric" на ринку електрозварювального обладнання та запчастин. До інших фірм, відомих успішним застосуванням стратегій найменших витрат у кількох сферах бізнесу, належить "Emerson Electric", "Du Pont". Серед українських виробників цієї стратегії дотримуються металургійні підприємства під час виготовлення товарів на експорт, а також хімічні заводи з виготовлення мінеральних добрив (у зв'язку з низькою ціною робочої сили).

Стратегія диференціації продукту чи послуги фірми виявляється у пропозиції такого продукту, що сприймається в межах галузі як щось унікальне. Підходи до диференціації можуть бути різними: створення іміджу дизайну чи марки ("Mercedes" - на ринку автомобілів), технології, сервісу для покупців, дилерської мережі тощо. В ідеальному випадку підприємство проводить диференціацію в кількох вимірах. Зазначеної стратегії в Україні дотримуються, наприклад, лікєро-горілчаної та пиво-безалкогольної промисловості. Зокрема, значних успіхів у цьому напрямку не лише на внутрішньому ринку, а й на зовнішньому досягло закрите акціонерне товариство "Оболонь" (м. Київ). Ринкова частка цього підприємства в Україні становить 15 %. Окрім 6 сортів пива, на підприємстві виробляються понад 20 сортів безалкогольних напоїв.

П'ята частина продукції експортується в Росію, а невеликими партіями - в інші країни СНД, Польщу, Чехію, Великобританію, США, Канаду.

Стратегія зосередження передбачає фокусування організації на конкретній групі покупців, сегменті чи товарній номенклатурі або ж на географічному ринку; як і диференціація, зосередження може набувати багатьох форм. Хоча стратегія низьких витрат і диференціації спрямована на досягнення цілей у масштабах ринку, мета комплексної стратегії зосередження – найкраще обслужити конкретну цільову групу, і під час розроблення кожної функціональної політики слід завжди пам'ятати це. Прикладом стратегії зосередження, що дає змогу мінімізувати витрати з обслуговування цільового ринку, є стратегія відділення клеїв (Adhesive Division) компанії “National Starch and Chemicals”, яка скоротила число клієнтів з 14 тис. до 700 чоловік.

Стратегія підприємства ресторанного господарства спрямована на задоволення спеціалізованих потреб споживачів, що купують вузький асортимент продуктів, на виконання графіка замовлень, пристосованого до потреб клієнтів. Вона передбачає розташування складів поблизу покупців, постійний контроль і комп'ютеризацію розрахунків.

Реалізація стратегії розвитку представляє собою процес трансформації стратегій в конкретні дії шляхом розробки програм, бюджетів, процедур та різних методів. Цей процес може передбачати зміни в культурі, структурі і навіть системі управління всієї організації.

Основні варіанти росту підприємства ресторанного господарства визначають виходячи із запропонованої Ансоффом матриці “продукт-ринок” (рис. 1.5). Ці варіанти супроводжуються різним рівнем ризику.

Матриця утворює чотири поля, що характеризують положення фірми залежно від поєднання двох чинників (розвитку і оновлення ринку і продукту):

- підприємство виступає на існуючому ринку з існуючим (старим) продуктом;
- підприємство виступає на існуючому ринку, але з новим продуктом;
- підприємство виступає на новому ринку, але з існуючим продуктом;

– підприємство виступає на новому ринку з новим продуктом.



Рис. 1.5. Матриця «Продукт-ринок»

Матриця дозволяє виробити чотири альтернативні стратегії маркетингу.

Стратегія глибокого проникнення на ринок (1) рекомендується, коли підприємство працює з вже достатньо відомим на ринку туристським продуктом. Вона ефективна, коли ринок «росте» або ще не насичений. Стратегія направлена на збільшення об'єму продажів шляхом інтенсивної реклами, різноманітних форм стимулювання збуту і продажу. Можна також спробувати збільшити місткість ринку за рахунок зниження цін до рівня, прийняттого для широких мас клієнтів. Повинен спрацювати чинник цінової еластичності попиту на туристські послуги.

Стратегія розробки продукту (2) рекомендується, коли підприємство, працюючи на відомому для неї ринку, пропонує нові туристські послуги. Стратегія ефективна, коли нові продукти пропонуються добре відомим клієнтам, лояльним по відношенню до підприємства. Використовуються традиційні методи збуту. Проте необхідні підтримуючі маркетингові заходи, зокрема активна реклама, посилені акції по просуванню нового продукту на ринок, різні методи стимулювання збуту.

Стратегія розвитку ринку (3) повинна дати ефект за рахунок виявлення нових сегментів ринку, де попит був би достатнім для продажу існуючих продуктів і отримання запланованого прибутку.

Стратегія диверсифікації (4) використовується при необхідності розширення сфери діяльності підприємства. Це виявляється в пропозиції нових туристських продуктів для нових ринків.

Вибір тієї або іншої стратегії залежить від ресурсів підприємства (підприємство повинно знати на скільки воно забезпечене ресурсами) і його готовності до ризику(при реалізації будь-якої стратегії існує ризик і підприємство повинно бути готовим до цього).

1.3. Методичні засади формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства

Визначення стратегії підприємства ресторанного господарства відбиває основні особливості безпосереднього вибору напряму діяльності. При цьому враховуються результати аналізу ключових факторів, що характеризують стан підприємства, результати портфельного аналізу, а також особливості реалізованих стратегій [34, с. 68]. Розглянемо основні ключові фактори, які необхідно враховувати при виборі стратегії.

1. Стан галузі і конкурентна позиція підприємства в галузі. Ці фактори можуть відігравати вирішальну роль при виборі стратегії зростання підприємства. Цілі підприємства ресторанного господарства - це кінцевий стан, або кінцевий результат, до якого прагне підприємство. Саме цілі додають певних особливостей вибору стратегії стосовно конкретного підприємства.

2. Інтереси і ставлення вищого керівництва. Деякі представники топ-менеджменту можуть висловити негативне ставлення до нової розробленої стратегії тільки з тієї причини, що вони були учасниками розробки нині реалізованої стратегії. Іншими словами, підтримавши обрану стратегію, ці представники "підписалися" б у недостатній компетенції, виявленій ними при

виборі реалізованої стратегії. Рівень ризику, що може собі дозволити той чи інший керівник, може серйозно позначитися на виборі стратегії підприємства ресторанного господарства. Відносини між окремими керівниками даного підприємства, тобто особисті симпатії чи антипатії, також можуть сильно впливати на вибір стратегії.

3. Фінансові ресурси підприємства ресторанного господарства. Стратегія вимагає певних змін у поведінці фірми, а отже - великих фінансових витрат. Тому обмеження у фінансових ресурсах безпосередньо впливають на вибір стратегії. Значення цього чинника особливе. Адже будь-яка зміна в діяльності підприємства (вихід на нові ринки, впровадження нового товару тощо), словом, будь-яка стратегія потребують певних фінансових зусиль. На які з них вистачить фінансових ресурсів, а на які ні, потрібно знати і враховувати при виборі стратегії [34, с. 201].

4. Кваліфікація працівників. Оскільки стратегія - це нововведення для фірми, то наявність кваліфікованих кадрів або поінформованість керівництва про те, як залучити потрібні кадри, може сильно вплинути на вибір стратегії. Без кваліфікованого персоналу не можна обирати стратегій, які потребують глибоких знань і творчості.

5. Зобов'язання підприємства ресторанного господарства. Підприємство при переході до реалізації нової стратегії не може цілком відмовитися від усіх попередніх зобов'язань, які створюють певну інерційність у розвитку. Тому, вибираючи нову стратегію, слід мати на увазі, що певний час ще діятимуть зобов'язання попередніх років, які дещо стримуватимуть і навіть в якійсь мірі змінюватимуть можливості реалізації нової стратегії.

6. Ступінь залежності від зовнішнього середовища також впливає на вибір стратегії. Підприємство може залежати від постачальників і покупців своєї продукції, а також від соціальних, правових, екологічних та інших факторів. Це слід мати на увазі при виборі.

7. Фактор часу. Підприємство найбільш успішно може реалізовувати нову стратегію лише в ті моменти і терміни, коли з'являються для цього сприятливі

можливості. Їх треба вміти відчувати і врахувати при виборі стратегії. Будь-які заходи, заплановані і здійснювані фірмою, мають певні тимчасові рамки. Тому врахування фактора часу й вміння управляти різними процесами в часі - найважливіша передумова успіху фірми, у тому числі при виборі стратегії.

Необхідною умовою реалізації стратегії є наявність ефективної, налагодженої системи стратегічного управління.

Існує безліч значень категорії «система управління». Вчені дають різні визначення залежно від концептуальних підходів дослідження, ієрархічного рівня управління. Спостерігається широка розбіжність складових компонентів системи управління, їх змісту та взаємодії.

У найзагальнішому вигляді система управління організацією складається з взаємопов'язаних між собою об'єкта і суб'єкта управління.

Згідно кібернетичному підходу, системи реактивного і проактивного управління мають відмінності у взаємозв'язках між об'єктом і суб'єктом управління, а також у напрямку зовнішніх впливів. Реактивне (традиційне) управління полягає в тому, що траєкторія функціонування керованого об'єкта, що оцінюється по вектору вхідних параметрів, складається під впливом вхідного матеріально-інформаційного потоку, що безпосередньо впливають на об'єкт управління зовнішніх збурень і керуючого впливу. Тобто, мета традиційного управління полягає в реагуванні та усуненні відхилень від заданої траєкторії.

Сутність проактивного управління полягає в тому, щоб забезпечити стабільність організації в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища. Це також відповідає одним із завдань стратегічного управління [22, с. 3-13].

Таким чином, при побудові моделі системи стратегічного управління ми можемо використовувати схему проактивного управління. В даному випадку, керуючий вплив від суб'єкта управління здійснюється на вихідні умови функціонування об'єкта управління. Збурюючі зовнішні впливи повинні сприйматися як об'єктом, так і суб'єктом управління.

Беручи до уваги існуючі підходи до визначення «системи управління», слід зауважити, що ми маємо справу з більш приватною проблемою. А саме - формуванням системи стратегічного управління організацією.

Система стратегічного управління являє собою перетворену форму стратегічного управління. Система стратегічного управління - це втілення, актуалізація стратегічного управління, яке складається і функціонує у відповідності зі стратегічними функціями управління, з відносинами, які лежать в основі управлінських взаємозв'язків, з умовами в яких складається система стратегічного управління, а також відповідно до властивими їй принципами побудови, функціонування і перетворення.

Крім того, формування стратегії розвитку підприємства може спиратися на інші наукові підходи: системний, функціональний, нормативний, маркетинговий, відтворювальний, комплексний, інтеграційний, динамічний, кількісний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний. Однак у практиці сучасного стратегічного управління, на думку Уткіна Е.А., найбільш споживані такі модифікації системного підходу як: системно-комплексний, системно-програмний (програмно цільовий), системно-мультиплікаційний, системно-нормативний і системно динамічний підходи.

Ми згодні, що методологічною основою формування системи стратегічного управління виступає головним чином системний підхід.

Сутнісні характеристики, принципи, закономірності системного підходу досить широко представлені в багатьох наукових роботах [24, с. 21].

Узагальнюючи існуючі уявлення, система стратегічного планування повинна мати, на наш погляд, наступні системні ознаки: цілісність, ієрархічність, структурність, взаємозалежність і взаємодія системи і зовнішнього середовища, безперервність функціонування і розвитку, множинність опису системи, цілеспрямованість, прагнення до стабільності і стану рівноваги, інтегративність, комунікативність, здійсненність, нестационарність,

Що стосується застосування системного підходу до формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства, то в даному випадку особливу увагу слід приділяти вирішенню таких питань:

- визначення системи стратегічного управління організацією та пояснення її поведінки і властивостей як цілого;
- виявлення залежності кожної підсистеми (елемента) від його місця і функцій в системі;
- дослідження та аналіз механізму взаємодії системи і середовища;
- формалізація системи управління за допомогою забезпечення всебічного багатоаспектного опису;
- розгляд системи стратегічного управління як динамічної, саморегулювальної цілісності.

У вітчизняній і зарубіжній літературі представлені різні варіанти моделей системи стратегічного управління, значно розрізняються між собою складом і взаємозв'язком вхідних елементів. Деякі з цих моделей розглядаються в додатку Б.

Положення, пов'язане з існуванням декількох моделей системи стратегічного управління, направлено на розвиток підприємства ресторанного господарства пояснюється об'єктивними причинами: по-перше, вчені виходять з цілей конкретного наукового дослідження і обмежують розгляд окремих аспектів системи управління; по-друге, відповідно до системним принципом, система стратегічного управління в силу своєї складності може мати різні вербальні описи.

Кожна з пропонованих моделей системи стратегічного управління має як позитивні моменти, так і недоліки. Чи не торкаючись питання про взаємозв'язок між підсистемами, зупинимося на розгляді входять в систему стратегічного управління елементів. У деяких з моделей система стратегічного управління показана ізольовано від виробничого процесу організації (А.А. Волохов, І.С. Пивоваров, Р.А. Фахутдінов, Д. Хасбі), незважаючи на те, що виробничий процес є об'єктом управління, і його включення в схему додає комплектності та

логічності побудови стратегії розвитку підприємства. В інших моделях не зовсім логічно і рівноцінно за значимістю виділені, що входять в систему стратегічного управління, компоненти і підсистеми (І.С. Пивоваров, Д. Хасбі). У деяких з моделей не розмежовуються контури оперативного і стратегічного управління в організації (АА Волохов, Д. Хасбі), що в свою чергу не може не відбитися на точності визначення взаємозв'язків і взаємодії між підсистемами і блоками системи стратегічного управління. Все це вимагає розробки моделі системи стратегічного управління, позбавленої перерахованих недоліків.

У процесі формування стратегії розвитку доцільно спиратися на критерії, пропонувані в сучасних наукових дослідженнях: несуперечності складу і структури елементів; повноти і достатності елементів у складі системи; можливості практичного застосування системи стратегічного управління для вирішення конкретних завдань управління.

Вже в ранніх роботах зі стратегічного управління система управління організацією підрозділяється на два основні режими: стратегічний та оперативний. Між режимами стратегічного та оперативного управління встановлюються координаційні зв'язки з приводу узгодження оперативних комерційних планів і стратегічних програм організації, а також здійснюється координація дій двох систем в цілях виконання стратегії та контролю над цим виконанням.

Як зазначає І.Ансофф, еволюція управлінських систем пройшла у своєму розвитку чотири етапи:

- управління на основі контролю;
- управління на основі екстраполяції;
- управління на основі передбачення змін;
- управління на основі гнучких екстрених рішень.

Вибір конкретної системи управління обумовлюється факторами, до яких належать: імперативність зовнішнього середовища; рівень домагань, установок керуючих [1, с.36].

Зростання невизначеності і агресивності зовнішнього середовища змушує російські підприємства в даний час просувати в практику ідеї та технології стратегічного управління, реалізація яких повинна здійснюватися на основі впроваджені в організації системи стратегічного управління.

При формуванні стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства, слід враховувати, що як будь-яка управлінська система повинна вбирати в себе достоїнства попередніх систем, розширювати й збагачувати їх.

Таким чином, використовуючи існуючі наукові розробки ми пропонуємо наступну модель системи стратегічного управління організації.

Модель системи стратегічного управління підприємством ресторанного господарства складається з взаємопов'язаних, взаємозалежних і взаємообумовлених блоків стратегічного розвитку. Система стратегічного управління збалансована по блоках і найбільшою мірою задовольняє потребам підприємства.

У ситуації, коли керуюча підсистема належить організації, управління її діяльністю та розвитком проводиться в замкнутому контурі за допомогою зворотного зв'язку виходу системи з входом. Наявність зворотного зв'язку досягається впливом на що входять в організацію ресурси власними факторами організації, що призводить до самоорганізації підприємства. У ринкових умовах більшість процесів управління підприємством здійснюється в замкнутому контурі. Обов'язковими умовами управління в замкнутому контурі стають: наявність каналу інформації про стан об'єкта управління і виходів; можливість порівняння результатів виходу з оперативним планом або стратегічною програмою; наявність джерел формування управляючих впливів; наявність умов для організації впливу на вхід і виробничий процес [24, с. 38].

Схема взаємозв'язків на практиці може бути описана матрицею з рівним за значенням вмістом полів, де розміщені всі компоненти (підсистеми) системи стратегічного управління, а перетину рядків і колонок означають певний взаємозв'язок між двома конкретними підсистемами.

Проаналізуємо докладніше підсистему моделі системи стратегічного управління. «Зовнішнє середовище організації» складається з технологічних, соціальних, природних, політичних, правових, економічних факторів. Область найближчого оточення організації становлять постачальники, конкуренти, споживачі, посередники, контактні аудиторії.

Найважливішою особливістю стратегії розвитку є те, що система управління не тільки виявляє сигнали із зовнішнього середовища, але і, в деякій мірі, повинна надавати можливий вплив на навколишнє її середовище: тобто впливати не тільки на внутрішні, а й на зовнішні чинники.

Далі, до компонентів «входу» відносяться: інформація про зовнішнє середовище: фінансові, матеріальні, людські, технічні ресурси, необхідні як для виробничого процесу, так і для процесу управління.

Компонентами «виходу» є: вироблені продукція і послуги з урахуванням виконання стратегії; набір правил соціального управління, що утворюють імідж організації; прибуток; частка ринку; зростання організації і т.д.

Керуюча підсистема стратегічного управління виступає у формі органів управління, що займаються розробкою і прийняттям стратегічних рішень, контролем над реалізацією стратегії. Основна проблема в сучасних дослідженнях стосується процедури розподілу стратегічних функцій між рівнями управління, функціональними, лінійними підрозділами керуючої підсистеми.

Цільова підсистема вимагає виділення в самостійну підсистему, що обумовлено певними обставинами, серед яких:

- видалення цілей від механізму управління, викликане складністю об'єкта управління і системи управління в цілому;
- «небезпека підпорядкування цілей управління інтересам системи управління», оскільки через віддаленість цілей від механізму управління виникає ситуація, коли сформовані раніше функції управління впливають на вибір або інтерпретацію цілей, а не навпаки як цього вимагають принципи стратегічного управління;

- комплексність цілей, що припускає побудову «дерева цілей»;
- субоптимізації, що означає множинність цілей організації.

Ми підтримуємо точку зору, яка передбачає наявність не однієї, а безлічі цілей організації. Основні причини даного факту наступні:

- організаційні цілі не можуть бути описані узагальнюючими показниками;
- всередині організації існує постійний конфлікт між інтересами і цілями різних індивідумів, груп, підрозділів організації, а також між цілями організації в цілому і цілями складових її підсистем;
- невідповідність довгострокових програм організації та її короткострокових дій та інтересів;
- управлінські рішення приймаються в умовах обмежених ресурсів та інформації, що в свою чергу ускладнює досягнення оптимального рішення;
- субоптимізації крім того необхідна для відображення різноманіття зв'язків організації зі складною, розділеною на різні сегменти зовнішнім середовищем.

Структурно-функціональна підсистема включає до свого складу організаційну структуру, спроектовану згідно функціям стратегічного управління, а головне вимогам обраної стратегії.

Взаємозв'язок організаційної структури та стратегічних функцій проявляється в процесі розробки функціональної стратегічної моделі. Цільова підсистема слугує базовим матеріалом для проектування та вдосконалення функцій стратегічного управління. На першому етапі проектування встановлюються необхідні функції управління і змісту робіт, пов'язаних з їх виконанням. Функціональну підсистему можна розбити на функції, підфункції, процедури та операції. Загальні функції стратегічного управління (планування, організація, аналіз, контроль, мотивація, координація) знаходять своє вираження в здійсненні послідовних заходів щодо формування та реалізації системи стратегічного управління.

Реалізація цілей і процесів функціонування системи відбувається відповідно за рахунок підфункцій, процедур і операцій.

На першому етапі формування стратегії розвитку підприємства здійснюється аналіз середовища функціонування підприємства ресторанного господарства.

На другому етапі - визначаються завдання, що стоять перець кожною функцією управління.

На третьому етапі відбувається розподіл функцій і завдань стратегічного управління між підрозділами і виконавцями, визначається склад підрозділів організації і зв'язок між ними.

На заключному етапі розподіляються права та обов'язки між елементами організаційної структури при виконанні робіт за функціями стратегічного управління [26, с. 56].

Ресурсно-інформаційна підсистема, будучи забезпечує підсистемою, включає до свого складу фінансові, технологічні, технічні, тимчасові, просторові, трудові ресурси, інформацію, необхідні для розробки та реалізації стратегії. Особливість даної підсистеми полягає в обмеженості входять до її складу ресурсів та інформації. Таким чином, важливим аспектом всього процесу прийняття стратегічних рішень виступає те, що переважна більшість стратегічних рішень має бути прийнято в рамках недоліку, як сукупних ресурсів, так і інформації [25, с.5]. Тим не менш, необхідно оптимізувати процес використання ресурсів, для того щоб отримати максимально можливі ефект досягнення цілей організації і знаходження нових можливостей для здійснення господарської діяльності.

Соціально-поведінкову підсистему утворюють управлінська ідеологія, ціннісні установки, соціально-етичні норми, поведінкові нормативи, тобто, іншими словами, рівень розвитку культури організації. Організаційна культура все більшою мірою виконує функції сполучної ланки між системою стратегічного управління і стратегією. Достатність у створенні системно-стратегічної відповідності якраз і полягає у формуванні потужної культури відносин, яка могла б ефективно заповнити комунікаційний розрив між стратегією і системами оперативного і стратегічного управління. Крім прямої

участі організаційної культури в створенні системно-стратегічного відповідності, існує ще й зворотний вплив гармонійно працюючої системи на культуру, що виявляється в тому, що успіх організації в досягненні своїх цілей може виступати як підсилювач відповідних аспектів її культури. Філософія організації в силу своєї спільності і фундаментальності здатна бути адекватною вельми широкому спектру цілей, стратегії і культури компанії. Більш високий рівень узагальнення моральних цінностей у філософії організації дозволяє, не переходячи на іншу «ідеологічну» основу, легко переключатися з однієї стратегії на іншу, а значить, зміна культур буде проходити також менш болісно і з меншими витратами, покращуючи, таким чином, стабільність і стійко прибутковий характер діяльності організації.

Концептуально-інструментальна підсистема охоплює методи, принципи, технології, моделі, наукові підходи, що визначають рівень розвитку концепцій стратегічного управління. Крім того, підсистема формується з урахуванням застосовуваних в організації технологій управління та рівня систем управління, економічних характеристик функціонування організації, рівня і умов конкурентної боротьби, тобто формується також з урахуванням стану внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності організації. Кожен етап стратегічного управління вимагає відповідного методичного забезпечення, що характеризується певним інструментарієм.

Будь-який метод розробляється на основі певних концептуальних побудов, які тим самим виступають його необхідною передумовою. Теорія, відбиваючи дійсність, перетвориться в метод за допомогою розробки, формування впливають з неї принципів, правил, прийомів і т.д., які повертаються в теорію (а через неї - у практику) [27, с. 50], оскільки суб'єкт управління може застосовувати їх як регуляторів в ході пізнання і зміни внутрішнього та навколишнього середовища організації. Ефективність методів обумовлена змістовністю, глибиною, фундаментальністю теорії.

Підсистема самоорганізації включає механізм саморозвитку і адаптації системи стратегічного управління, функціями якого є: діагностика

функціонування системи стратегічного управління, її можливостей і завдань; розробка, введення в систему стратегічного управління постійно підтримують її стимуляторів; виявлення нових тенденцій і напрямів розвитку системи управління; аналіз форм і методів оновлення системи стратегічного управління; перетворення системи стратегічного управління.

Підсистема процесу стратегічного управління. Організація процесу стратегічного управління вимагає чіткої технології, яка передбачає розробку, прийняття і реалізацію стратегії, і, отже, стратегічних рішень.

Таким чином, у роботі представлено короткий опис пропонованої нами системи стратегічного управління організацією.

Найбільше зіткнення системи стратегічного управління з оперативною системою керування відбувається по керуючій інформаційно-ресурсній, функціонально-структурній, соціально-поведінковій і цільовій підсистемами. Це пояснюється тим, що система стратегічного управління може мати різну ступінь відокремлення і самостійності, залежну від певних факторів, таких як: розмір організації, ступінь диверсифікації діяльності, рівень децентралізації управління, кількість вхідних філій, складність організаційної структури, рівень розвитку та впровадження стратегічного управління в організацію. Таким чином, деякі підсистеми можуть одночасно ставитися повністю або частково і до системи стратегічного управління, і до системи оперативного управління. Наприклад, оперативні та стратегічні функції можуть в деяких ситуаціях виконуватися одними і тими ж людьми; одна і та ж інформація, ресурси використовуються обома системами управління і т.д.

Крім того, у міру скорочення тривалості циклу управління в ході реалізації стратегічних програм стратегічне управління плавно переходить в оперативне [28, с. 56].

У даній моделі система стратегічного управління розглядається в рамках всієї системи управління організацією. Найбільш повно представлені, що входять в систему стратегічного управління, підсистеми, взаємозв'язок між ними та взаємодії з системою оперативного управління, а також вхідні і вихідні

потоки, що характеризують загальносистемні зв'язку як усередині організації, так і зв'язки з зовнішнім середовищем.

Ефективність стратегічного управління залежить від наступних факторів:

- якості відповідальності запланованих цілей вимогам зовнішнього середовища, можливостям та інтересам підприємства персоналу;
- сили і спрямованості мотивацій, які мотивують учасників організації до досягнення цілей;
- адекватності обраних стратегій поставленим цілям [7, с. 126].

Ефективність стратегії розвитку підприємства в значній мірі залежить від правильного вибору та ефективності розробки реалізації стратегій діяльності підприємства. Основні напрями визначення ефективності стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства представлені на рис. 1.5.

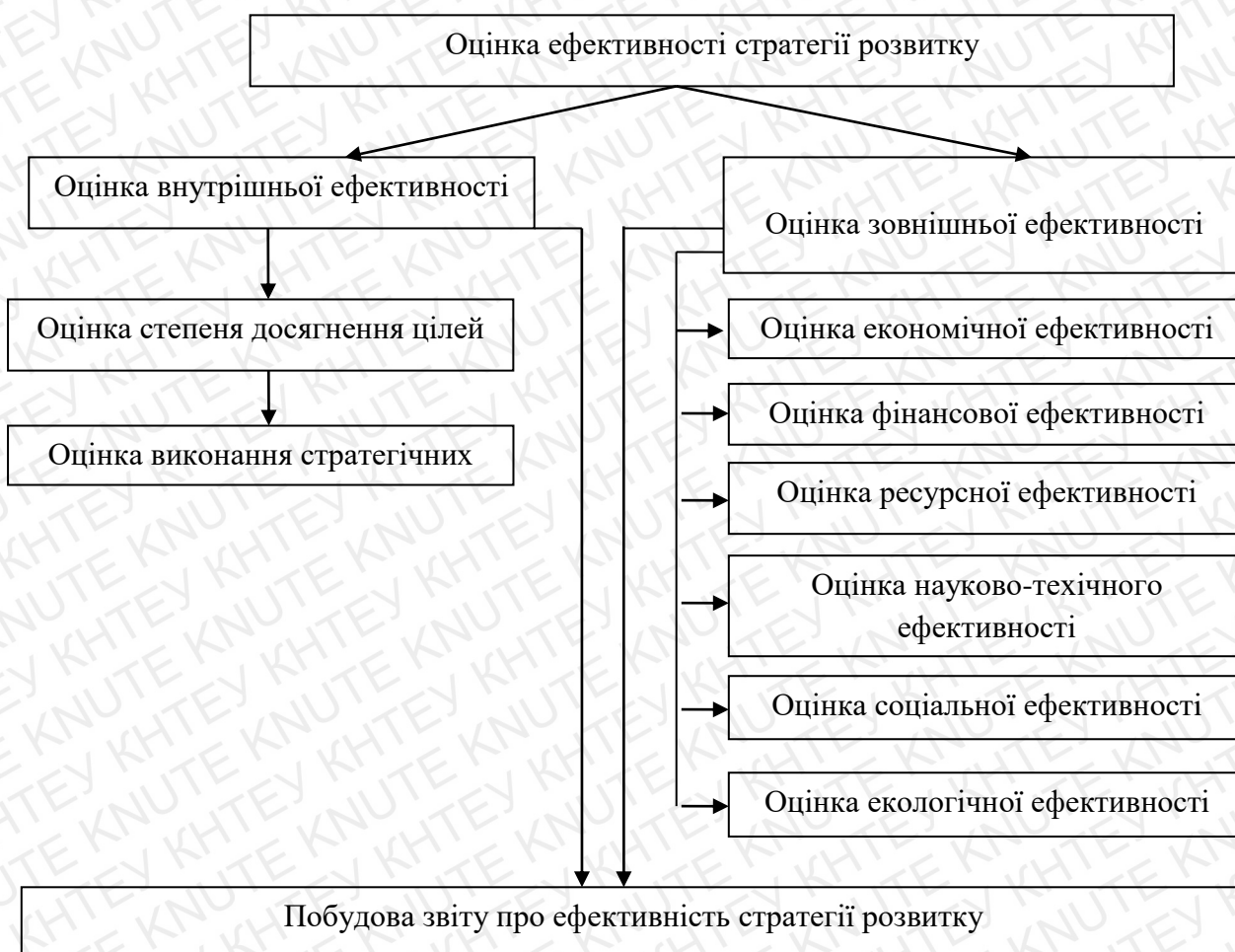


Рис. 1.6. Основні напрями визначення ефективності стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства [7, с. 83]

Оцінка ефективності має дві складові:

- об'єктивну - кількісні та якісні показники роботи, результативності організації і стратегічних рішень керівництва;
- сприйняття керівником, підлеглими та іншими зацікавленими особами результативності зусиль досягнення стратегічних цілей і рішення задач .

Оцінку ефективності стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства доцільно здійснювати за наступними напрямками:

- оцінка внутрішньої ефективності;
- оцінка зовнішньої ефективності [29, с. 56]

На даний момент виділяють 3 типи критеріїв ефективності стратегічного управління: першого роду, другого і багатокритеріальні.

Критерії ефективності першого роду - ступінь досягнення цілей системою управління в заданій області.

Критерії ефективності другого роду - оцінка ефективності на деякому заданому шляху досягнення мети. З його допомогою можна порівняти і оцінити різні зміни станів системи.

Багатокритеріальні оцінки ефективності - незалежні, самостійні критерії ефективності. [30, с. 98]

Таким чином, виходячи з напрямку визначення ефективності стратегічного управління критерії ефективності стратегічного управління повинні відповідати таким умовам: реально вимірювати ефективності систем управління; кількісно відображати ефективності систем управління числом або набором чисел; охоплювати найбільшу кількість результатів створеної системи управління; відрізнятися простотою, але враховувати всю повноту результатів і витрат, пов'язаних зі створенням систем управління.

Висновки до розділу 1

Вивчення теоретичних засад формування та реалізації стратегії розвитку підприємства ресторанного, дозволило зробити наступні висновки:

1. Визначено, що стратегія розвитку підприємства є підґрунтям для здійснення стратегічного управління направленою на застосування широкого спектру інструментів та методів розвитку підприємств, стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю. Існують різні підходи до поняття стратегічного управління, яке направлене на розвиток підприємства. Метою стратегічного управління є побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів, удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

2. До основних факторів, що впливають на ефективність реалізації стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства є: урядові установи, система місцевого самоврядування, конкуренти споживачі продукції, постачальники сировини та матеріалів, Серед внутрішніх факторів, які впливають на успішність стратегічного управління, можна виокремити: обсяг виробництва., чисельність і професійну структуру працюючих, територіальне розташування. Лише за умови врахування усіх зазначених факторів можливим є формування стратегії розвитку, яка дозволить підприємству досягнути довгострокових цілей, не погіршивши поточні результати та оптимізувавши видатки.

3. Обґрунтовано, що для розуміння сутності стратегії розвитку підприємства доцільно розглянути різні його аспекти та особливості: стратегічне управління являє собою вид, сферу діяльності, яка полягає в реалізації перспективних цілей за допомогою здійснення змін в організації і завоювань конкурентних переваг; стратегічне управління - це інтегруючий і системоутворюючий процес, що зв'язує підрозділи організацій в єдине ціле і здійснює взаємодію із зовнішнім середовищем; стратегічне управління є областю наукових знань, що вивчає прийоми і інструменти, методологію прийняття стратегічних рішень і способи реалізації цих знань.

4. Визначено, що формування стратегії підприємства ресторанного господарства – це складний процес, який обов'язково складається з деяких послідовних етапів: Аналіз та оцінка макро-, мікро- та внутрішнього середовища підприємства, Визначення місії та цілей підприємства, стратегічного аналізу, Моделювання можливих подій, розробка альтернатив, розробки планів та, безпосередньо реалізації стратегію розвитку.

5. Встановлено, що вибір тієї або іншої стратегії залежить від ресурсів підприємства (підприємство повинно знати на скільки воно забезпечене ресурсами) і його готовності до ризику(при реалізації будь-якої стратегії існує ризик і підприємство повинно бути готовим до цього). Побудові моделі системи стратегічного управління ми можемо використовувати схему проактивного управління. Формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства може спиратися на інші наукові підходи: системний, функціональний, нормативний, маркетинговий, відтворювальний, комплексний, інтеграційний, динамічний, кількісний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний.

6. Визначено, що при формуванні стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства, слід враховувати, що як будь-яка управлінська система повинна вбирати в себе достоїнства попередніх систем, розширювати й збагачувати їх. Модель системи стратегічного управління підприємством ресторанного господарства складається з взаємопов'язаних, взаємозалежних і взаємообумовлених блоків стратегічного розвитку. Реалізація цілей і процесів функціонування системи відбувається відповідно за рахунок підфункцій, процедур і операцій.

РОЗДІЛ 2.

ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧОГО ОБ'ЄДНАННЯ КНТЕУ, М. КИЇВ

2.1. Аналіз діяльності підприємства

Діюче підприємство здійснює свою господарську діяльність, як Товариство з обмеженою відповідальністю «Навчально-виробниче об'єднання Київського національного торговельно-економічного університету» (далі по тексту – ТОВ «НВО КНТЕУ»).

ТОВ «НВО КНТЕУ» було створене у 1999 році.

Вид діяльності за КВЕД – діяльність їдалень.

Юридична: 02156, м.Київ, Деснянський район, вулиця Мілютенка, будинок 4.

Фактична адреса: 02156, м.Київ, вул. Кіото, 19.

ТОВ «НВО КНТЕУ» є юридичною особою, має самостійний баланс, власні рахунки в установах банку, кутовий штамп, бланки зі своїми реквізитами, круглу печатку із зображенням своєї назви, товарний та фірмові знаки для товарів та послуг та інші атрибути.

Підприємство має право від свого імені володіти, користуватися, розпоряджатися майном у відповідності з його призначенням і предметом діяльності, а також укладати угоди, набувати, орендувати та позбуватися майна, бути позивачем та відповідачем в суді.

ТОВ «НВО КНТЕУ» самостійно визначає форми витрат грошових коштів (готівкою чи безготівковою), а також суму грошових коштів, що постійно знаходяться в касі підприємства і має право передавати грошові та матеріальні ресурси іншим підприємством, організаціям, установам, а також приватним особам, що надають послуги підприємству. Підприємство має право отримувати короткострокові та довгострокові кредити в установах банку.

Статут визначає порядок організації, діяльності та ліквідації підприємства його учасниками. У своїй діяльності воно керується чинним законодавством України, у тому числі міжнародними договорами та міжурядовими угодами, Законом України «Про господарські товариства», Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України, Статутом, а також внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними нормальними актами. Товариство може створювати на території України і за її межами підприємства, філії та представництва відповідно до чинного законодавства України та держави за місцем реєстрації.

Головна мета діяльності ТОВ «НВО КНТЕУ» є задоволення потреб у харчуванні та відпочинку студентів та працівників Київського національного торговельно-економічного університету. Крім того підприємство надає послуги харчування та відпочинку місцевому населенню та гостям міста.

НВО КНТЕУ самостійно визначає перспективи розвитку, планує та здійснює свою діяльність, виходячи з попиту на продукцію, роботи та послуги, необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку.

Підприємство здійснює свою діяльність на принципах госпрозрахунковості, самофінансування та самоуправління.

ТОВ «НВО КНТЕУ» здійснює наступні функції:

- виробництво і організація реалізації кулінарної продукції власного виробництва та асортименту кондитерських виробів, забезпечення торговельного обслуговування у відповідності з затвердженими технологічними правилами;
- торговельно-закупівельна діяльність та торговельно-посередницькі послуги, роздрібна торгівля;
- організація культурно-розважальних заходів, відпочинку, проведення банкетів, сімейних свят, прийомів, надання площ, меблів, посуду та столової білизни в оренду;
- здійснення господарської діяльності у будь-яких формах, що не протирічить чинному законодавству;

- реалізація продукції, товарів, та послуг за цінами та тарифами, що встановлюються самостійно або на договірних умовах.

Загальна характеристика досліджуваного підприємства ресторанного господарства представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ

| № | Показники | Характеристика |
|----|---|--|
| 1 | Тип підприємства | Товариство з обмеженою відповідальністю, ресторан, європейська, креативна кухня |
| 2 | Форма власності | Приватна |
| 3 | Характеристика виробництва | з повним виробничим циклом |
| 4 | Асортимент продукції власного виробництва | Широкий |
| 5 | Форма обслуговування | Самообслуговування, обслуговування офіціантами |
| 6 | Види меню | - меню з вільним вибором страв; - банкетне . |
| 7 | Режим роботи | Тривалість робочого тижня: Понеділок - субота за графіком - з 10.00 до 18.00; субота, неділя – у години визначенні замовленням на обслуговування. |
| 8 | Контингент споживачів: | - студенти та молодь; - працівники КНТЕУ - місцеве населення та гості міста |
| 9 | Санітарні вимоги | витримані |
| 10 | Інфраструктура | - Їдальня НВО - Банкетна зала «Камінна зала» - Ректорський зал - Кафе «Венеція» - Викладацький буфет (корп. А) - Студентський буфет (корп.. А) - Буфет №1 (корп. Б) -Буфет № 2 (корп..Б) - Буфет №3 (корп. Г) - Їдальня корпусу Д - буфети на території університету |
| 11 | Кількість місць | 800 |
| 12 | Середня оборотність місць за день, разів | 3,5 |
| 13 | Інтер'єр | Модерн, конструктивізм |

Основними задачами діяльності ТОВ «НВО КНТЕУ»є:

✓ підвищення якості продукції і культури обслуговування;

- ✓ підвищення рівня організації праці і управління, вдосконалення моральних і матеріальних стимулів, які допомагають активізувати людський фактор;
- ✓ застосування прогресивних форм організації і стимулювання праці;
- ✓ застосування енергозберігаючих технологій;
- ✓ застосування прогресивних технологій у виробництві.

Управління ТОВ «НВО КНТЕУ» здійснюється відповідно до Статуту на основі реалізації прав власника щодо господарського використання свого майна. Керівник підприємства управляє бізнес-процесами і несе відповідальність за його діяльність, звітує про його діяльність власникам.

В КНТЕУ функціонує система управління якістю, яка в 2017 році вперше серед університетів країни була сертифікована на відповідність вимогам стандарту ISO 9001:2015.

Важливою стратегічною метою КНТЕУ є постійна модернізація Навчально-виробничого об'єднання та інших існуючих, створення нових закладів з організації харчування співробітників і студентів, розширення побутових послуг.

Починаючи із 2017 року, НВО КНТЕУ має назву – навчально-виробниче об'єднання з організації харчування та кейтерінгу, на базі якого створено Навчально-виробничий центр «Rest.Art.Kitchen» і проводить постійну роботу з пошуку працівників підприємства.

Керівництво НВО пропонує: комфортні умови праці; забезпечення спеціальним одягом; повний соціальний пакет; дружній колектив; можливість поєднувати навчання та роботу; за необхідності надання ліжка-місце у гуртожитку; професійне зростання.

Найвищою ланкою управління ТОВ «НВО КНТЕУ» є Збори учасників. Директор повністю відповідає за управління поточною діяльністю підприємства, йому безпосередньо підпорядковані: начальник відділу постачання, головний бухгалтер, начальник виробництва, начальник кондитерського цеху, начальник відділу збуту, юрисконсульт.

Демократичний стиль управління ТОВ «НВО КНТЕУ» характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і

виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

Проведемо дослідження балансових показників ТОВ «НВО КНТЕУ», що є результатом розрахунків, заснованих на звітах підприємства та іншій інформації, що використовуються для характеристики його фінансової структури. Проаналізуємо балансові показники ТОВ «НВО КНТЕУ» за 2015-2017 роки (табл. 2.2., рис. 2.1. та табл. 2.3., рис. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка структури активу балансу ТОВ «НВО КНТЕУ»,
м. Київ за 2015-2017 рока**

| Статті активу балансу | Роки | | | Абсолютне відхилення, (+,-) | | Відносне відхилення, % | |
|--|-------------|-------------|-------------|-----------------------------|---------------------|------------------------|---------------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2016 р./ 2015 р. | 2017 р./ 2016 р. | 2016 р./ 2015 р. | 2017 р./ 2016 р. |
| I. Необоротні активи | | | | | | | |
| Основні засоби | 1247 | 1412 | 1262 | 165 | -150 | 13,23 | -10,62 |
| - первісна вартість | 3043 | 3300 | 2763 | 257 | -537 | 8,45 | -16,27 |
| - знос | 1796 | 1888 | 1501 | 92 | -387 | 5,12 | -20,50 |
| Довгострокові фінансові інвестиції, що обл-ся за методом участі в капіталі інших підприємств | 0 | 6 | 6 | 6 | 0 | | 0,00 |
| Усього за розділом I | 1247 | 1412 | 1262 | 165 | -150 | 13,23 | -10,62 |
| II. Оборотні активи | | | | | | | |
| Запаси | 55 | 61 | 98 | 6 | 37 | 10,91 | 60,66 |
| Виробничі запаси | 43 | 49 | 86 | 6 | 37 | 13,95 | 75,51 |
| Готова продукція | 12 | 12 | 12 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 8 | 2 | 3 | -6 | 1 | -75,00 | 50,00 |
| Дебіт. заборгованість за розрахунками з бюджетом | 71 | 24 | 31 | -47 | 7 | -66,20 | 29,17 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 16 | 119 | 124 | 103 | 5 | 643,75 | 4,20 |

Продовження таблиці 2.2

| Статті активу балансу | Роки | | | Абсолютне відхилення, (+,-) | | Відносне відхилення, % | |
|---|-------------|-------------|-------------|-----------------------------|------------------|------------------------|------------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2016 р./ 2015 р. | 2017 р./ 2016 р. | 2016 р./ 2015 р. | 2017 р./ 2016 р. |
| Грошові та їх еквіваленти | 249 | 281 | 320 | 32 | 39 | 12,85 | 13,88 |
| Готівка | 0 | 2 | 1 | 2 | -1 | - | -50,00 |
| Рахунки в банках | 249 | 281 | 320 | 32 | 39 | 12,85 | 13,88 |
| Витрати майбутніх періодів | 3 | 6 | 8 | 3 | | 100,00 | 33,33 |
| Усього за розділом II | 402 | 493 | 584 | 91 | 91 | 22,64 | 18,46 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | - |
| Баланс | 1649 | 1905 | 1846 | 256 | -59 | 15,52 | -3,10 |

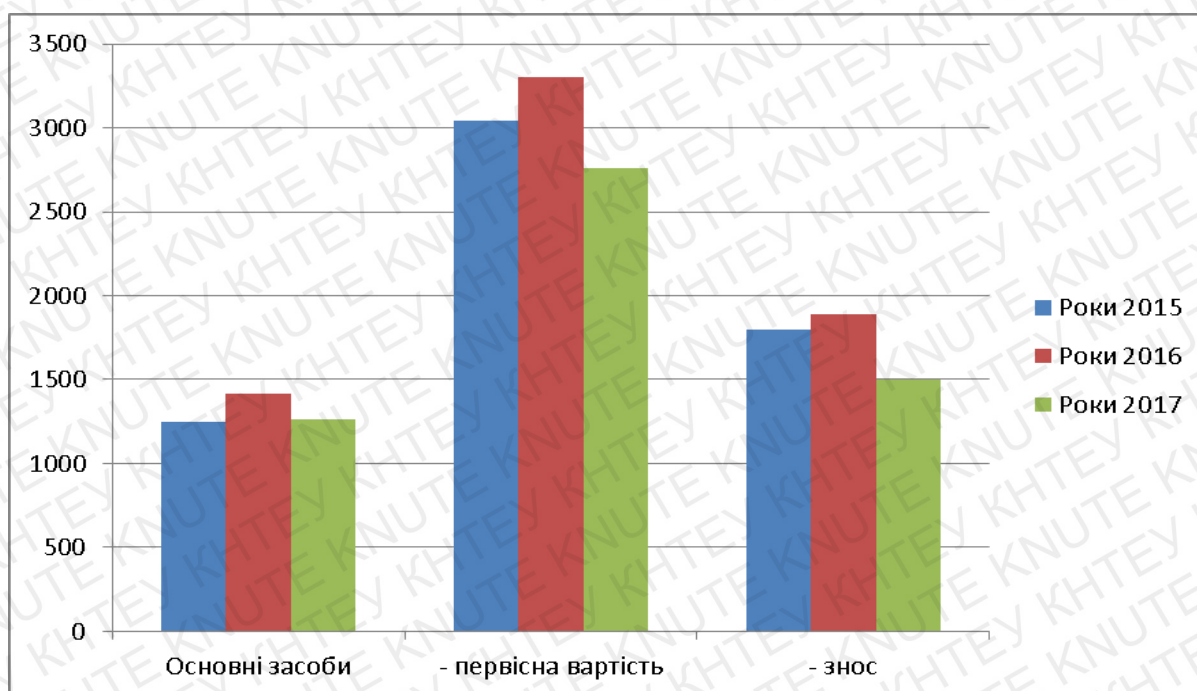


Рис. 2.1. Динаміка показників основних засобів ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ за 2015-2017 роки

Досліджено, що найбільшу частку у структурі активу балансу в 2017 році займають необоротні активи, яка зменшилась на 10,62% протягом останніх 2-х років. В 2015 році частка оборотних активів становила 75,6%, в 2016 році –

74,1%, а в 2017 році – вона зменшилась до 69,4%. Негативна тенденція спостерігається у наслідок різкого зростання грошових коштів на 14% в 2017 році. Її частка в сукупному обсязі необоротних активів становила більш 52, 2% в 2017 році.

Аналізуючи показники необоротних активів ТОВ «НВО КНТЕУ» у табл. 2.2 констатуємо, що в складі майна обсяг необоротних активів у 2016 році збільшився на 12,85% в порівнянні з 2015 роком, а у 2017 році в порівнянні з 2016 обсяг основних засобів зріс на 13,9%. Воно відбулось головним чином за рахунок збільшення іншої дебіторської заборгованості за товари, роботу, послуги. Це свідчить про те, що попит суттєво знизився. Причиною цього є висока собівартість продукції та незадовільні маркетингові заходи щодо її збуту. Тому слід переглянути цінову політику підприємства та політику взаєморозрахунків із дистриб'юторами.

Виробничі запаси ТОВ «НВО КНТЕУ» зросли на 14% у 2016 році та на 75, 5% у 2017 р.

Аналізуючи суми дебіторської заборгованості за товари спостерігаємо її зменшення у 2016 на 6 тис. грн. та незначне зростання у 2017 році.

Отже, підприємство в цілому не суттєво змінило фінансове становище.

Аналіз статей пасиву балансу (табл. 2.3, рис. 2.2.) аоказав, що найбільшу частку у структурі пасиву балансу займає власний капітал. Його частка у 2015 році становила 73,1 %, у 2016 році – різко зменшилась за рахунок відсутності нерозподіленого прибутку і зростання короткострокових кредитів у банку (на 8,5 млн. грн. або 1622,6%), а в 2017 році частка власного капіталу знову зростає до 73,5% - за рахунок зростання обсягу нерозподіленого прибутку на 55,8 млн. грн. В цілому таку тенденцію можна охарактеризувати як позитивну для фінансування підприємства.

Наявність поточної кредиторської заборгованості спричиняє фінансові труднощі – зниження платоспроможності, оскільки підприємство відчуває нестачу фінансових ресурсів для здійснення господарської діяльності, виплати заробітної плати та ін.

**Динаміка структури пасиву балансу ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ
за 2015-2017 роки**

| Статті активу балансу | Роки | | | Абсолютне відхилення, (+,-) | | Відносне відхилення, % | |
|---|-------------|-------------|-------------|-----------------------------|---------------------|------------------------|---------------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2016 р./ 2015 р. | 2017 р./ 2016 р. | 2016 р./ 2015 р. | 2017 р./ 2016 р. |
| I. Власний капітал | | | | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 28 | 28 | 28 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Додатковий капітал | 1211 | 1147 | 1020 | -64 | -127 | -5,28 | -11,07 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 265 | 522 | 566 | 257 | 44 | 96,98 | 8,43 |
| Усього за розділом I | 1504 | 1697 | 1614 | 193 | -83 | 12,83 | -4,89 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | 145 | 208 | 232 | 63 | 24 | 43,45 | 11,54 |
| Поточна кред. заборг-сть за довгостр. зобов'язаннями | | | | | | | |
| - за товари, роботи, послуги | 3 | 70 | 71 | 67 | 1 | 2233,33 | 1,43 |
| - з бюджетом | 31 | 46 | 36 | 15 | -10 | 48,39 | -21,74 |
| за у тому числі з податку на прибуток | 13 | 32 | 0 | | | | |
| - зі страхування | 10 | 16 | 9 | 6 | -7 | 60,00 | -43,75 |
| - з оплати праці | 25 | 33 | 50 | 8 | 17 | 32,00 | 51,52 |
| Поточні забезпечення | 64 | 41 | 63 | -23 | 22 | -35,94 | 53,66 |
| Інші поточні зобов'язання | 12 | 2 | 3 | -10 | 1 | -83,33 | 50,00 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваних для продажу, та гр. вибуття | - | - | - | - | - | - | - |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | - | - | - | - | - | - | - |
| Баланс | 1649 | 1905 | 1846 | 256 | -59 | 15,52 | -3,10 |

Незважаючи на наявність дебіторської заборгованості, яка пов'язана з традиційними труднощами збуту продукції та розрахункової дисципліни можна стверджувати, що структура фінансових ресурсів підприємства за звітний рік була задовільною.

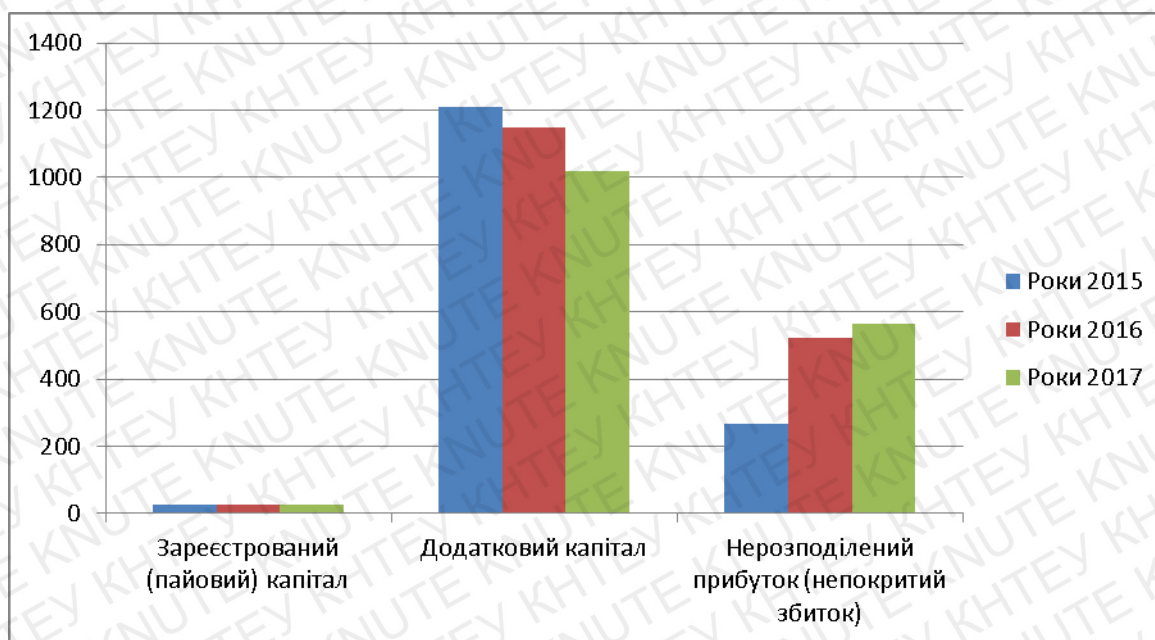


Рис.2.2. Динаміка показників власного капіталу ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ за 2015-2017 роки

Коливання в структурі балансу проглядаються протягом досліджуваних періодів. Так, в 2016 році відбулося зростання його суми на 15,5 тис. грн., а у 2017 році – зменшення на 3,1 тис. грн. Основним фактором, який вплинув на даний показник, є збільшення та зменшення додаткового капіталу на 5,3 % у 2016 р. та на 11,1% у 2017 році.

Економічна діяльність підприємства, як процес, є поєднанням дій, що призводять до отримання певної вигоди, що досягається тоді, коли об'єднуються ресурси (устаткування, робоча сила, технологія, сировина й матеріали, інші ресурси) і виробничий процес задля створення конкретних товарів та послуг.

З метою оцінки ефективності економічної діяльності НВО, користуючись фінансовою звітністю (додатки В-Д), проаналізуємо фінансові результати діяльності підприємства у їх динаміці (табл. 2.4).

Дані аналітичної таблиці свідчать про те, що за 2015-2017 роках на підприємстві спостерігалось коливання розміру чистого доходу від реалізації: у 2016 році показник зріс на 1811 тис. грн. або 62,7% порівняно з 2015 роком, проте у 2017 році знизився на 781 тис. грн. або 16,6%. Відповідно змінювалась й собівартість реалізації, яка зросла на 1494 тис. грн. або 67,2% у 2016 році та знизилась на 490 тис. грн. або 13,2% у 2017 році.

**Динаміка фінансових результатів ТОВ «НВО КНТЕУ»
за 2015-2017 рр., тис. грн.**

| Показники | Роки | | | Абсолютна зміна, тис. грн. | | Темп росту, % | |
|--|---------------------------------------|------|------|----------------------------|-------------|---------------|-------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 |
| | Чистий дохід від реалізації продукції | 2887 | 4698 | 3917 | 1811 | -781 | 62,7 |
| Собівартість реалізованої продукції | 2222 | 3716 | 3226 | 1494 | -490 | 67,2 | -13,2 |
| Валовий прибуток | 665 | 982 | 691 | 317 | -291 | 47,7 | -29,6 |
| Інші операційні доходи | 178 | 388 | 225 | 210 | -163 | 118,0 | -42,0 |
| Адміністративні витрати | 439 | 598 | 831 | 159 | 233 | 36,2 | 39,0 |
| Витрати на збут | 221 | 446 | 41 | 225 | -405 | 101,8 | -90,8 |
| Інші операційні витрати | 41 | 101 | 19 | 60 | -82 | 146,3 | -81,2 |
| Прибуток (збиток) від операційної діяльності | 142 | 225 | 25 | 83 | -200 | 58,5 | -88,9 |
| Фінансовий результат до оподаткування | 158 | 225 | -83 | 67 | -307 | 42,4 | -136,4 |
| Чистий прибуток (збиток) | 145 | 193 | -83 | 48 | -276 | 33,1 | -143,0 |

Як наслідок, валовий прибуток ТОВ «НВО КНТЕУ» в 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 291 тис. грн. або на 29,6% і склав значення трохи вище показника 2015 року.

У 2016 році порівняно з 2015 роком на підприємстві зросли інші операційні доходи – на 210 тис. грн. або 118%, та всі операційні витрати: адміністративні витрати – на 159 тис. грн. або 36,2%, витрати на збут – на 225 тис. грн. або 101,8% та інші операційні витрати – на 60 тис. грн. або 146,3%. В результаті прибуток від операційної діяльності підприємства зріс лише на 83 тис. грн. або 58,5% і склав значення 225 тис. грн. Натомість у 2017 році відбулось значення зниження валового прибутку та операційних доходів, що, разом із зростанням адміністративних витрат (на 233 тис. грн. або 39%) призвело до зниження операційного прибутку на 200 тис. грн. або 88,9% – до значення 25 тис. грн. Це зумовило отримання підприємством у 2017 році збитків в розмірі 25 тис. грн.

У динаміці фінансових результатів ТОВ «НВО КНТЕУ» слід відзначити такі зміни: незважаючи на зростання чистого доходу в 2017 році порівняно з 2015 роком (на 1030 тис. грн.), операційний прибуток на підприємстві зменшується (на 117 тис. грн.), й підприємство отримало збиток, чинником чого є зростання собівартості реалізації та адміністративних витрат. Тобто, підприємство має приділити особливу увагу аналізу власних операційних витрат. Початковим етапом даного аналізу є співставлення складу та структури витрат за економічними елементами (табл. 2.5).

З наведених даних бачимо, що в 2016 році порівняно з 2015 роком у ТОВ «НВО КНТЕУ» відбулось зростання майже всіх витрат підприємства за економічними елементами.

Так, показник матеріальних витрат зріс на 1749 тис. грн. або на 78,9%; витрат на оплату праці – на 119 тис. грн. або 39,7%, витрат на відрахування на соціальні заходи – 47 тис. грн. або 42%, амортизації – на 4 тис. грн. або 2,9%. Разом з тим відбулось зниження інших операційних витрат – на 31 тис. грн. або 21,7%.

Таблиця 2.5

**Динаміка складу і обсягу витрат за економічними елементами
ТОВ «НВО КНТЕУ» за 2015-2017 рр., тис. грн.**

| Елементи витрат | Роки | | | Зміна, 2016/2015рр. | | Зміна, 2017/2016рр. | |
|----------------------------------|------|------|------|------------------------|-----------------|------------------------|-----------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | Абсол., тис. грн. | Темп змін, % | Абсол., тис. грн. | Темп змін, % |
| Матеріальні витрати | 2218 | 3967 | 2992 | 1749 | 78,9 | -975 | -24,6 |
| Витрати на оплату праці | 300 | 419 | 592 | 119 | 39,7 | 173 | 41,3 |
| Відрахування на соціальні заходи | 112 | 159 | 130 | 47 | 42,0 | -29 | -18,2 |
| Амортизація | 136 | 140 | 160 | 4 | 2,9 | 20 | 14,3 |
| Інші операційні витрати | 143 | 112 | 351 | -31 | -21,7 | 239 | 213,4 |
| Разом | 2909 | 4797 | 4225 | 1888 | 64,9 | -572 | -11,9 |

У 2017 році порівняно з 2016 роком відбулось зниження матеріальних витрат (на 975 тис. грн. або 24,6) та відрахувань на соціальні заходи (на 29 тис.

грн. або 18,2%), що призвело до зниження розміру операційних витрат на 572 тис. грн. або 11,9%. (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

**Динаміка структури витрат ТОВ «НВО КНТЕУ»
за економічними елементами у 2015-2017 рр., тис. грн.**

| Елементи витрат | Роки | | | | | | Відхилення 2017 р. % | |
|----------------------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|-------------------------|--------|
| | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2015р. | 2016р. |
| | тис. грн. | питома вага, % | тис. грн. | питома вага, % | тис. грн. | питома вага, % | | |
| Матеріальні витрати | 2218 | 76,2 | 3967 | 82,7 | 2992 | 70,8 | -5,4 | -11,9 |
| Витрати на оплату праці | 300 | 10,3 | 419 | 8,7 | 592 | 14,0 | 3,7 | 5,3 |
| Відрахування на соціальні заходи | 112 | 3,9 | 159 | 3,3 | 130 | 3,1 | -0,8 | -0,2 |
| Амортизація | 136 | 4,7 | 140 | 2,9 | 160 | 3,8 | -0,9 | 0,9 |
| Інші операційні витрати | 143 | 4,9 | 112 | 2,3 | 351 | 8,3 | 3,4 | 6,0 |
| Разом | 2909 | 100,0 | 4797 | 100,0 | 4225 | 100,0 | x | x |

Звертаємо увагу на зростання:

- витрат на оплату праці (на 173 тис. грн. або 41,3%);
- амортизації (на 20 тис. грн. або 14,3%);
- інших операційних витрат (на 239 тис. грн. або 213,4%).

Аналізуючи структуру витрат за економічними елементами протягом 2015-2017 років можна відзначити, що основну частку в структурі витрат НВО складають матеріальні витрати, які за 2015 році склали 76,2% питомої ваги всіх операційних витрат підприємства, а у 2016 році – 82,7%. Проте слід зазначити, що на підприємстві у 2017 році відбулось скорочення частки матеріальних витрат в структурі всіх операційних витрат – до значення 70,8% (табл. 2.6).

Графічно структура операційних витрат наведена на рис. 2.3. Аналізуючи рис. 2.3, можна зазначити, що найбільшу питому вагу в структурі витрат за економічними елементами ТОВ «НВО КНТЕУ» складають матеріальні витрати,

проте їх частка скоротилась у 2017 році на 5,4% порівняно з 2015 роком та на 11,9% порівняно з 2016 роком.

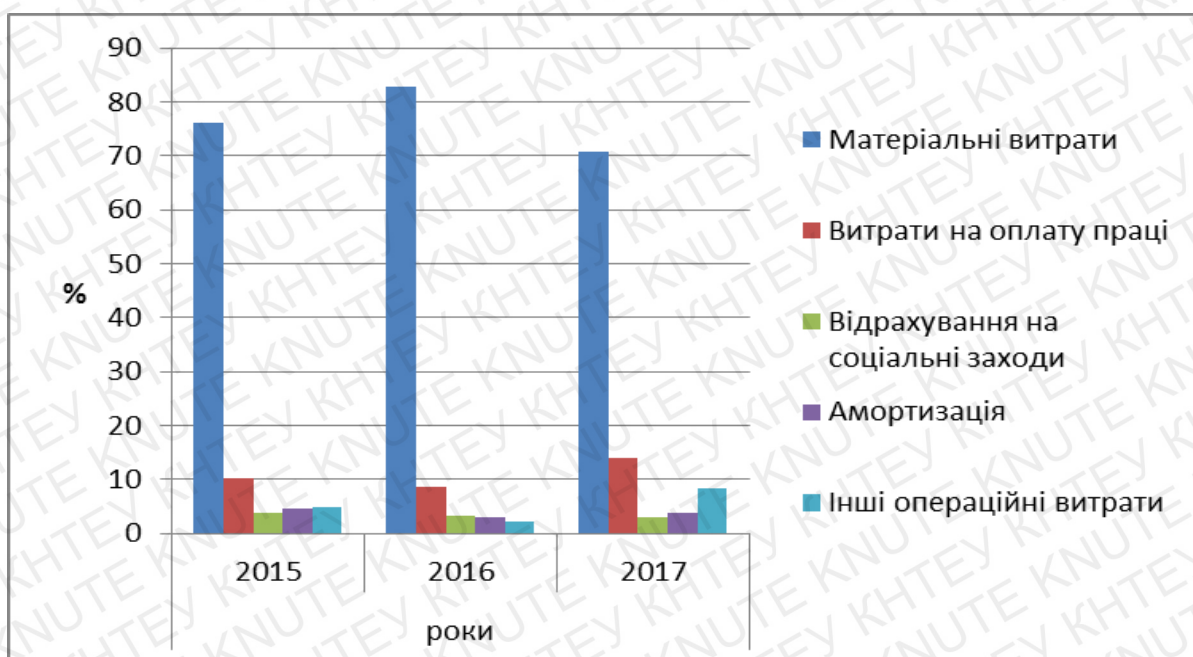


Рис. 2.3. Структура витрат за економічними елементами

ТОВ «НВО КНТЕУ» за 2015-2017 рр.

Значну частку операційних витрат ТОВ «НВО КНТЕУ» також складають витрати на оплату праці – 10,3% у 2015 році, 8,7% у 2016 році та 14% у 2017 році. Частки інших витрат є меншими: відрахування на соціальні заходи складають 3,1% операційних витрат, амортизація – 3,8%. Інші операційні витрати складають 8,3% питомої ваги операційних витрат у 2017 році.

Аналізуючи рис. 2.3, можна зазначити, що найбільшу питому вагу в структурі витрат за економічними елементами ТОВ «НВО КНТЕУ» складають матеріальні витрати, проте їх частка скоротилась у 2017 році на 5,4% порівняно з 2015 роком та на 11,9% порівняно з 2016 роком. Значну частку операційних витрат ТОВ «НВО КНТЕУ» також складають витрати на оплату праці – 10,3% у 2015 році, 8,7% у 2016 році та 14% у 2017 році. Частки інших витрат є меншими: відрахування на соціальні заходи складають 3,1% операційних витрат, амортизація – 3,8%. Інші операційні витрати складають 8,3% питомої ваги операційних витрат у 2017 році.

Для оцінки ефективності формування операційних витрат на підприємстві існує певна система економічних показників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники ефективності операційних витрат [57, с. 188]

| Показник | Методика розрахунку показника | Економічний зміст показника |
|---|---|--|
| Коефіцієнт покриття виробничих витрат | $\frac{\text{Валова продукція}}{\text{Операційні витрати}}$ | Скільки валової продукції створюється на підприємстві за рахунок 1 грн. операційних витрат |
| Коефіцієнт окупності виробничих витрат | $\frac{\text{Операційні витрати}}{\text{Валова продукція}}$ | Які операційні витрати несе підприємство, щоб одержати 1 грн. валової продукції |
| Коефіцієнт окупності операційних витрат | $\frac{\text{Собівартість реалізованої продукції} + \text{адміністративні витрати} + \text{витрати на збут}}{\text{Фінансовий результат від операційної діяльності}}$ | Скільки операційних витрат необхідно підприємству, щоб створити 1 грн. прибутку від операційної діяльності |
| Рентабельність операційних витрат | $\frac{\text{Фінансовий результат від операційної діяльності}}{\text{Собівартість реалізованої продукції} + \text{адміністративні витрати} + \text{витрати на збут}}$ | Скільки прибутку від операційної діяльності одержує підприємство від 1 грн. операційних витрат |

Розрахуємо показники ефективності операційних витрат ТОВ «НВО КНТЕУ» у 2015-2017 роках. Розраховані значення внесемо у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники ефективності операційних витрат ТОВ «НВО КНТЕУ» у 2015-2017 рр.

| № з/п | Показники | Роки | | | Абсолютне відхилення, (+,-) | |
|-------|---|-------|-------|--------|-----------------------------|-------------------|
| | | 2015 | 2016 | 2017 | 2016р. від 2015р. | 2017р. від 2016р. |
| 1 | Коефіцієнт покриття виробничих витрат | 0,99 | 1,61 | 1,35 | 0,62 | -0,27 |
| 2 | Коефіцієнт окупності виробничих витрат | 1,01 | 0,62 | 0,74 | -0,39 | 0,12 |
| 3 | Коефіцієнт окупності операційних витрат | 20,30 | 21,16 | 163,92 | 0,86 | 142,76 |
| 4 | Рентабельність операційних витрат | 0,05 | 0,05 | 0,01 | 0,00 | -0,04 |

З даних таблиці можна побачити, що ефективність операційних витрат НВО в 2016 році зростала, а в 2017 році – знизилась. Зокрема, за рахунок 1 грн. операційних витрат підприємство створювало 0,99 грн. валової продукції у 2015 році, 1,61 грн. у 2016 році та 1,35 грн. у 2017 році (рис. 2.4).

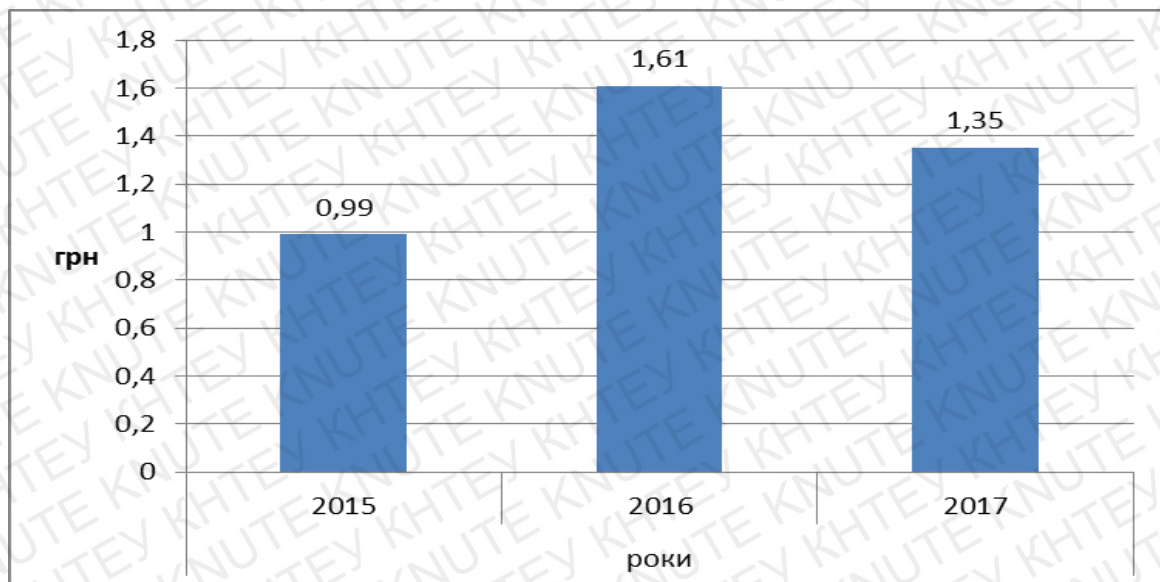


Рис. 2.4. Показник коефіцієнту покриття виробничих витрат НВО у 2015-2017 рр.

Також підприємство отримувало 5 коп. операційного прибутку на одну гривню чистого доходу в 2015-2016 роках та лише 1 коп. на одну гривню чистого доходу в 2017 році (рис. 2.5).

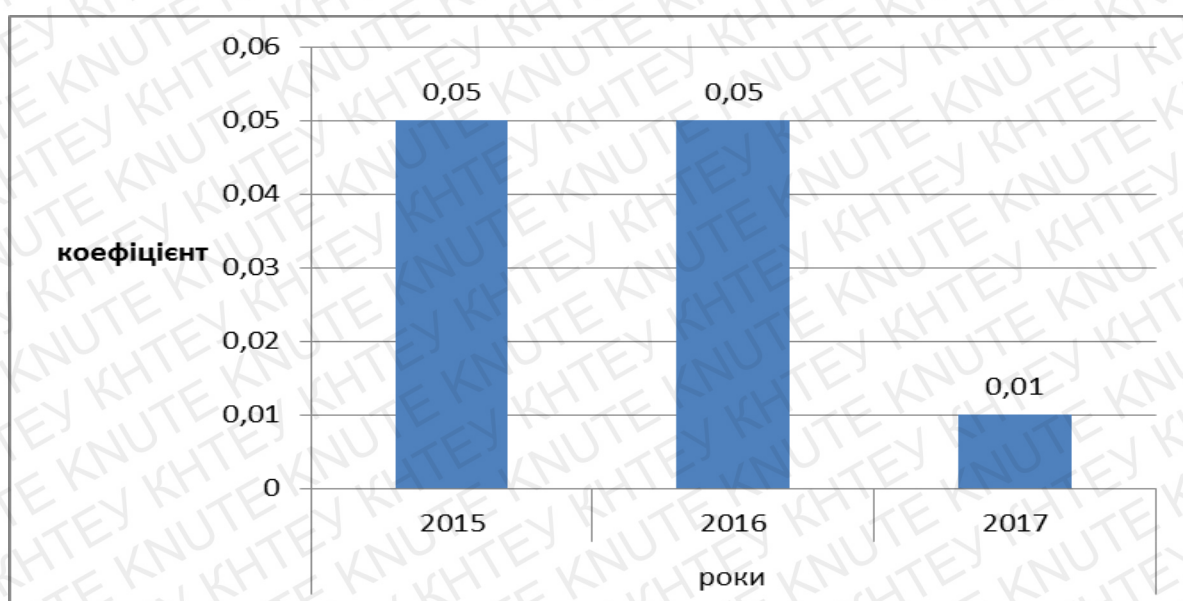


Рис. 2.5. Показники рентабельності операційних витрат ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ у 2015-2017 рр.

Також у ТОВ «НВО КНТЕУ» у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшився необхідний розмір операційних витрат для того, щоб створити 1 грн. чистого доходу та отримати 1 грн. чистого прибутку, що вказує на зниження ефективності операційних витрат підприємства.

Аналіз операційної діяльності підприємства ТОВ «НВО КНТЕУ» продовжимо оцінкою рентабельності. Коефіцієнти рентабельності показують, наскільки прибуткова, а отже, ефективна діяльність підприємства. Розраховані показники НВО за останні три роки наведено у табл. 2.9.

За результатами розрахунків показників рентабельності ТОВ «НВО КНТЕУ» в 2015-2017 роках можна зробити висновки щодо прибуткової роботи підприємства у 2015-2016 роках та збиткової – у 2017 році.

Досліджувані позники вказують на те, що підприємство знизило показники рентабельності, що вказує на негативні тенденції його розвитку.

Таблиця 2.9

**Основні показники рентабельності ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ
за 2015-2017 рр.**

| Показник | 2015р. | 2016р. | 2017р. | Абсолютне відхилення, +/- | |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|---------------------------|-----------|
| | | | | 2016/2015 | 2017/2015 |
| Чиста рентабельність продажів, % | 5,02 | 4,11 | -2,12 | -0,91 | -6,23 |
| Рентабельність оборотного капіталу, % | 48,41 | 43,13 | -15,41 | -5,29 | -58,54 |
| Рентабельність активів, % | 8,98 | 10,86 | -4,43 | 1,88 | -15,29 |
| Рентабельність власного капіталу, % | 10,13 | 12,06 | -5,01 | 1,93 | -17,07 |

Чиста рентабельність продажів у 2015 році складала 5,02%, а у 2016 році – 4,11%. Тобто, з кожної гривні чистого доходу підприємство отримало у 2016 році чистого прибутку на 0,91 грн. менше. Натомість у 2017 році отримання чистого збитку зумовило від'ємне значення показника рентабельності на підприємстві.

Аналогічну тенденцію спостерігаємо щодо групи ресурсних показників рентабельності. Так, рентабельність оборотного капіталу у 2015 році склала

48,41%, а у 2016 році – 43,13%, тобто знизилась на 5,29%. Цей показник рентабельності показує ступінь ефективності використання оборотних коштів ТОВ «НВО КНТЕУ». На основі розрахунків стверджуємо про відсутність віддачі на вкладений оборотний капітал у 2017 році.

Розрахунок показнику рентабельності активів має дещо інші тенденції, які виявляються у зростанні ефективності використання активів у 2016 році порівняно з 2015 роком на 1,88%. У 2017 році його значення також було від'ємним.

Досліджуючи ефективність економічної діяльності ТОВ «НВО КНТЕУ», перш за все, потрібно проаналізувати основні техніко-економічні показники, для того, щоб знати реальну картину розвитку підприємства і його подальші перспективи.

Основні техніко-економічні показники НВО наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «НВО КНТЕУ»,
м. Київ за 2015-2017 рр.**

| Показники | Роки | | | Абсолютна зміна, +/- | | Темп зміни, % | |
|---|------|--------|------|----------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2016/ 2015рр. | 2017/ 2016рр. | 2016/ 2015рр. | 2017/ 2016рр. |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 2887 | 4698 | 3917 | 1811 | -781 | 62,73 | -16,62 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 2222 | 3716 | 3226 | 1494 | -490 | 67,24 | -13,19 |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 665 | 982 | 691 | 317 | -291 | 47,67 | -29,63 |
| Чистий прибуток (збиток), тис. грн. | 145 | 193 | -83 | 48 | -276 | 33,10 | -143,01 |
| Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн. | 1315 | 1329,5 | 1337 | 14,5 | 7,5 | 1,10 | 0,56 |
| Фонд заробітної плати, всього, тис. грн. | 300 | 419 | 592 | 119 | 173 | 39,67 | 41,29 |
| Фондовіддача, грн/грн | 2,20 | 3,53 | 2,93 | 1,34 | -0,60 | 60,95 | -17,09 |

Продовження таблиці 2.10

| | | | | | | | |
|--|--------------|---------|---------|--------|---------|--------|--------|
| Фондомісткість, грн/грн | 0,46 | 0,28 | 0,34 | -0,17 | 0,06 | -37,87 | 20,62 |
| Фондоозброєність праці, тис. грн./ осіб | 73,06 | 63,31 | 66,85 | -9,75 | 3,54 | -13,34 | 5,59 |
| Середньомісячна зарплата працюючого, грн. | 1-го 2500,00 | 3491,67 | 4933,33 | 991,67 | 1441,67 | 39,67 | 41,29 |
| Продуктивність праці, тис. грн./осіб | 288,70 | 469,80 | 391,70 | 181,10 | -78,10 | 62,73 | -16,62 |
| Витрати на 1 грн. реалізації продукції, грн. | 0,77 | 0,79 | 0,82 | 0,02 | 0,03 | 2,77 | 4,12 |

Розрахунок показника рентабельності власного капіталу показав, що з кожної гривні вкладених власниками власних коштів, у 2015 році підприємство отримало 10,13% чистого прибутку, а у 2016 році – 12,06%, тобто на 1,93% більше. У 2017 році його значення також було від’ємним.

Можна підсумувати, що фінансово-господарська діяльність підприємства в 2015-2016 роках була ефективною, про що свідчать позитивні показники рентабельності, натомість у 2017 році підприємство отримало збитки, що відобразилось у негативних значеннях цієї групи показників фінансового стану.

Далі проаналізуємо динаміку показників майнового стану у ТОВ «НВО КНТЕУ» (табл. 2.11). Розрахувавши динаміку показників майнового стану підприємства, проаналізуємо кожен із показників.

Протягом 2015-2017 років у ТОВ «НВО КНТЕУ» коефіцієнт придатності основних засобів зріс на 0,05, а коефіцієнт зносу основних засобів відповідно зменшився, це свідчить про покращення технічного стану основних засобів.

Коефіцієнт зносу основних засобів відображає рівень зносу основних засобів і визначається як відношення суми зносу основних засобів до первісної вартості основних засобів.

З розрахунків можемо зробити висновок, що на протязі 2015-2017 років у ТОВ «НВО КНТЕУ» коефіцієнт зносу основних засобів був досить високим і складав більше 50 % (54% у 2017 році), що говорить про моральний та фізичний знос основних засобів.

**Динаміка показників майнового стану ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ
за 2015-2017 рр.**

| Показник | Формула розрахунку | Роки | | | Абсолютне відхилення, 2017/2015рр. |
|---|--------------------------|------|------|------|------------------------------------|
| | | 2015 | 2016 | 2017 | |
| Основні засоби | - | 1247 | 1412 | 1262 | 15 |
| Первісна вартість | - | 3043 | 3300 | 2763 | -280 |
| Знос | - | 1796 | 1888 | 1501 | -295 |
| Коефіцієнт придатності основних засобів | Ф.№1р.1010 / Ф.№1р. 1011 | 0,41 | 0,43 | 0,46 | 0,05 |
| Коефіцієнт зносу основних засобів | Ф.№1р.1012 / Ф.№1р. 1011 | 0,59 | 0,57 | 0,54 | -0,05 |
| Коефіцієнт оновлення основних засобів | Ф.№5 р.260 / р.1011 | 0,07 | 0,14 | 0,05 | -0,02 |

Коефіцієнт оновлення основних засобів характеризує частку введених нових основних засобів у загальній вартості основних засобів. Обчислюється діленням вартості нововведених в експлуатацію основних виробничих фондів за звітний період на початкову вартість усіх основних виробничих фондів підприємства за станом на кінець звітного періоду. Протягом 2015 та 2017 років коефіцієнт оновлення основних засобів був на рівні 0,05-0,07, це означає, що введення в дію нових основних засобів за досліджуваний період відбулося незначне. У 2016 році відбулось певне оновлення основних засобів, внаслідок чого цей коефіцієнт зріс і склав значення у 0,14.

Показники економічної діяльності підприємства відображаються у показниках фінансового стану: ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності.

З позиції короткострокової перспективи фінансовий стан підприємства оцінюється показниками ліквідності та платоспроможності, які в загальному вигляді характеризують його спроможність своєчасно і в повному обсязі здійснювати розрахунки за короткостроковими зобов'язаннями перед контрагентами.

Показники ліквідності ТОВ «НВО КНТЕУ» наведені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники ліквідності ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ за 2015-2017 рр.

| Показники | Рекомендована норма | Розрахунок | Роки | | | Абсолютне відхилення, +/-, 2017р. до: | |
|---|---------------------|---|------|------|------|---------------------------------------|--------|
| | | | 2015 | 2016 | 2017 | 2015р. | 2016р. |
| Коефіцієнт готівкової ліквідності | 0,2 | Грошові кошти та їх еквіваленти/Поточні зобов'язання | 1,72 | 1,35 | 1,38 | -0,34 | 0,03 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності (коэф. покриття загальний) | > 1 | Оборотні активи/Поточні зобов'язання | 2,77 | 2,37 | 2,52 | -0,26 | 0,15 |
| Коефіцієнт платоспроможності (коэф. абсолютної ліквідності) | 0,2–0,5 | Грошові кошти та їх еквівал.+ Поточні фін. інвестиції) / Поточні зобов'язання | 1,72 | 1,35 | 1,38 | -0,34 | 0,03 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,6–0,8 | (Оборотні активи-Запаси) / Поточні зобов'язання | 2,39 | 2,08 | 2,09 | -0,30 | 0,02 |

На основі отриманих даних можна зробити наступні висновки стосовно ліквідності ТОВ «НВО КНТЕУ»:

- коефіцієнт готівкової ліквідності за 2017 рік склав 1,38, що на 0,34 менше ніж у 2015 році, і на 0,03 більше ніж у 2016 році. Даний показник набагато вище нормативного значення, що зумовлене незначним розміром поточних зобов'язань підприємства у 2015-2017 роках, та зростанням грошових коштів, що є позитивним для підприємства;

- коефіцієнт поточної ліквідності склав у 2017 році 2,52 (нормативне значення більше 1). Даний показник показує, що на 1 гривню поточних боргів припадає 2,52 грн. ліквідних активів. Протягом трьох останніх років даний показник знизився на 0,26, проте поточна ліквідність підприємства є високою, отже потребує кроків оптимізації цього показника;

- коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2017 році склав 1,38 що показує, що підприємство НВО спроможне негайно погасити термінові зобов'язання;

- коефіцієнт швидкої ліквідності за 2017 рік порівняно з 2015 роком зменшився на 0,30, а у 2017 році зріс на 0,02. Загалом його розмір є позитивним для підприємства, оскільки перейшов межу вище рекомендованої норми, і показує, що на кожен гривню поточної заборгованості ТОВ «НВО КНТЕУ» має 2,09 грн. ліквідних активів.

За результатами проведеного аналізу показників, можна зробити висновок, про зниження здатності підприємства розраховатися з кредиторами за рахунок заборгованості дебіторів, а також незначне погіршення показників ліквідності у 2017 році порівняно з 2015 роком.

Графічне зображення показників ліквідності ТОВ «НВО КНТЕУ» за 2015-2017 рр. наведено на рис. 2.6. і відображає коливання показника коефіцієнту поточної ліквідності, коефіцієнту платоспроможності, коефіцієнта швидкої ліквідності.

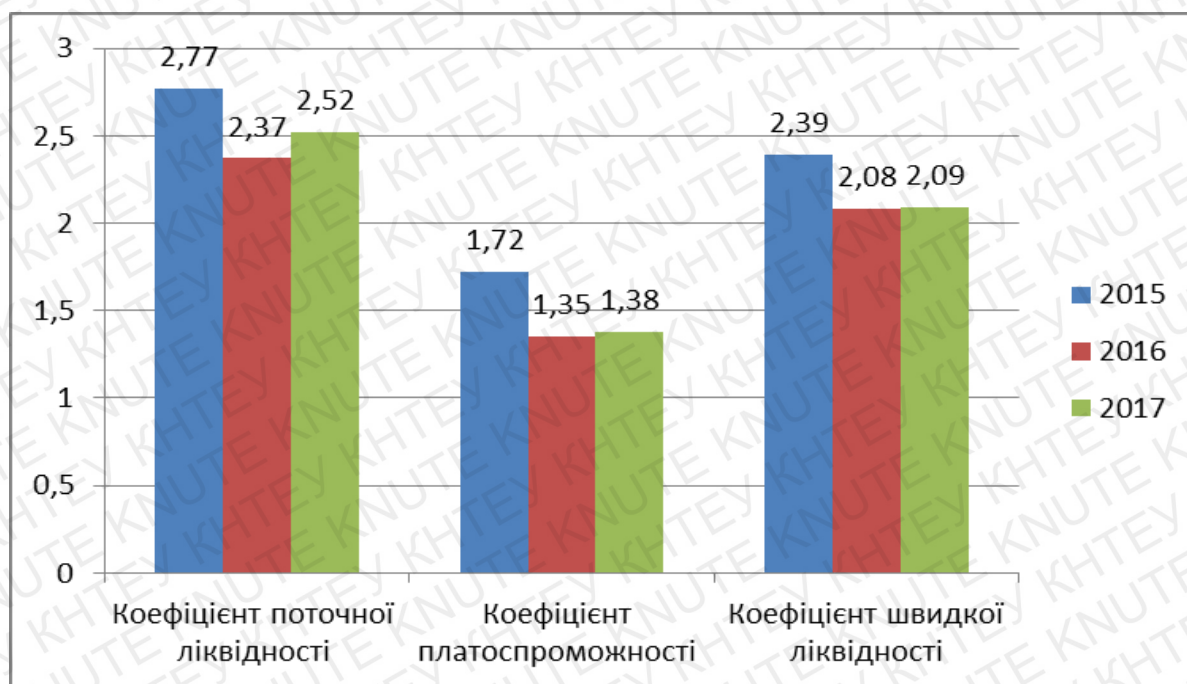


Рис. 2.6. Показники ліквідності ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ за 2015-2017 рр.

Платоспроможність підприємства є ознакою фінансової стійкості, суттю якого є забезпеченість обігових активів довготерміновими джерелами формування. Платоспроможність зумовлена більшим чи меншим рівнем забезпеченості обігових активів довготерміновими джерелами (табл.2.13).

**Показники фінансової стійкості підприємства ТОВ «НВО КНТЕУ»,
м. Київ 2015-2017 рр.**

| Показники | Норм. значення | Розрахунок | Роки | | | Абсолютне відхилення, +/-, 2017р. до: | |
|--|----------------|---|------|------|------|---------------------------------------|-------|
| | | | 2015 | 2016 | 2017 | 2015р | 2016р |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) | >0,5 | Власний капітал/Активи | 0,91 | 0,89 | 0,87 | -0,04 | -0,02 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | <2 | Активи/ Власний капітал | 1,10 | 1,12 | 1,14 | 0,05 | 0,02 |
| Коефіцієнт мобільності коштів | >0,5 | Мобільні (оборотні) активи/позаоборотні активи | 0,32 | 0,35 | 0,46 | 0,14 | 0,11 |
| Коефіцієнт маневреності коштів | 0,2 | (Оборотні активи-Поточні зобов'язання)/ Оборотні активи | 0,64 | 0,58 | 0,60 | -0,04 | 0,02 |

Значення коефіцієнту автономії станом на кінець 2017 року свідчить про те, що ТОВ «НВО КНТЕУ» на 87 % фінансується за рахунок власних джерел, даний показник знизився порівняно із 2016 роком на 2%, а із 2015 роком на 4%. Даний показник перевищує нормативне значення (більше 0,5).

Коефіцієнт фінансової залежності за 2017 рік в рамках нормативу (<2,0), й в порівнянні з 2015 роком зріс на 0,05, і склав 1,14. Це означає, що на 1 гривню власного капіталу припадає 1,14 грн. сукупних джерел активів.

Коефіцієнт мобільності коштів за 2017 рік не досяг рекомендованих меж (>0,5), це означає, що у 2017 році мобільність майна ТОВ «НВО КНТЕУ» є низькою. Проте звертаємо увагу на те, що цей показник зростав протягом усього періоду, що аналізується. Це зумовлене тим, що основним видом діяльності підприємства є діяльність (надання послуг харчування), яка не потребує значних запасів та не передбачає утворення високого розміру товарної дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт маневреності, розрахований для ТОВ «НВО КНТЕУ» свідчить про достатній рівень власних коштів для формування необоротних активів,

незважаючи на зниження протягом 2015-2017 років із 0,64 до 0,60, та говорить про невисоку залежність від поточних зобов'язань.

Важливою складовою фінансового стану підприємства є ділова активність – комплексна характеристика, яка може характеризуватись динамікою показників ефективності виробничо-господарської діяльності в цілому. Позитивна динаміка показників ділової активності сприятиме зміцненню фінансового стану підприємства. Показники для ТОВ «НВО КНТЕУ» згруповані у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Показники ділової активності ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ
за 2015-2017 рр.**

| Показник | 2015р | 2016р | 2017р | Абсолютне відхилення, 2017/2015рр., +/- |
|---|-------|-------|-------|---|
| Запаси, тис. грн. | 55 | 61 | 98 | 43 |
| Дебіторська заборгованість, тис. грн. | 95 | 145 | 158 | 63 |
| Кредиторська заборгованість, тис. грн. | 145 | 208 | 232 | 87 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн. | 2887 | 4698 | 3917 | 1030 |
| Собівартість, тис. грн. | 2222 | 3716 | 3226 | 1004 |
| Коефіцієнт оборотності запасів | 40,40 | 77,02 | 39,97 | -0,43 |
| Час обороту запасів, дні | 9 | 5 | 9 | 0 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | 30,39 | 32,40 | 24,79 | -5,60 |
| Час обороту дебіторської заборгованості, дні | 12 | 11 | 15 | 3 |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 15,32 | 17,87 | 13,91 | -1,42 |
| Час обороту кредиторської заборгованості, дні | 23 | 20 | 26 | 2 |
| Тривалість операційного циклу, дні | 21 | 16 | 24 | 3 |
| Тривалість фінансового циклу, дні | -3 | -4 | -2 | 1 |

Коефіцієнт оборотності запасів у 2017 році знизився, що негативно характеризує діяльність підприємства. Зниження цього показника на 0,43 впродовж аналізованого періоду характеризує відносне зростання товарно-

матеріальних запасів, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства. Хоча загалом цей показник є досить високим і свідчить про швидку обертаємість запасів, що притаманна закладу харчування.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки. Як правило, чим вище цей показник, тим краще, тому що підприємство швидше одержує оплату по рахунках. У 2017 році цей показник на ТОВ «НВО КНТЕУ» був нижчим ніж у 2015 році на 5,60.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – показує розширення або зниження комерційного кредиту, наданого підприємству. Зростання коефіцієнта означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства, зниження – ріст покупок у кредит. На ТОВ «НВО КНТЕУ» у 2017 році він склав 13,91, що на 1,42 нижче 2015 року.

В порівнянні з 2015 роком тривалість операційного циклу зросла на 3 дні, що є негативною тенденцією. У 2016 році показник досягнув максимально малого значення в рамках аналізованого періоду і досяг 20 днів. Від'ємне значення фінансового циклу протягом періоду означає, що підприємство розраховується з постачальниками товарів і послуг із затримкою після надходження коштів за продукцію, виготовлену з придбаних у них запасів.

Отже, показники економічної діяльності ТОВ «НВО КНТЕУ» значно поліпшились у 2016 році, що відобразилось у зростання фондівіддачі та продуктивності праці, однак у 2017 році діяльність підприємства була менш ефективною. Відзначаємо здатність підприємства розраховатися з кредиторами за рахунок грошових коштів, а також високі значення всіх показників ліквідності. Фінансова стійкість підприємства є достатньою, частка власних коштів в структурі капіталу складає 87% і свідчить про низький ризик появи фінансових труднощів у майбутньому. Насторогу викликає те, що у 2017 році спостерігається зниження ділової активності та погіршення всіх показників рентабельності підприємства.

Аналіз використання трудових ресурсів ТОВ «НВО КНТЕУ». До складу

трудоу ресурсів ТОВ «НВО КНТЕУ» належать особи, які знаходяться з ним у трудових відносинах. В підприємстві обліковуються як штатні працівники, так і працівники, зайняті протягом організації культурних заходів (бенкетів). За даними статистичної звітності ТОВ «НВО КНТЕУ» у 2017 р. чисельність працівників закладу в еквіваленті повної зайнятості становила 131 осіб. Динаміка чисельності персоналу та плинності кадрів аналізується в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

**Динаміка чисельності персоналу та плинності кадрів
ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ за 2015-2017 роки**

| Показники | Роки | | | Відносне відхилення, осіб (+, -) | |
|---|------|------|------|-------------------------------------|-----------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2016-2015 | 2017-2016 |
| Чисельність працюючих, осіб, у тому числі: | 109 | 146 | 154 | 37 | 8 |
| керівний склад | 7 | 10 | 8 | 3 | - 2 |
| спеціалістів | 8 | 13 | 15 | 5 | 2 |
| робітників | 94 | 123 | 131 | 29 | 8 |

З даних таблиці 2.3. бачимо, що чисельність персоналу ТОВ «НВО КНТЕУ» у 2015-2017 років збільшується. Таке зростання чисельності персоналу пов'язане із збільшенням обсягів реалізації продукції та послуг. Плинність кадрів серед штатного персоналу мінімальна.

Всі працівники виробництва мають досвід роботи у ресторанному бізнесі понад п'яти років. Високий кваліфікаційний рівень працівників виробництва дозволяє забезпечити високу якість страв.

У ТОВ «НВО КНТЕУ» здійснюється матеріальне стимулювання праці. Для цього передбачена система доплат і надбавок. Доплати передбачені за: суміщення професій (посад); виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; за роботу у важких і шкідливих умовах праці. Надбавки передбачені за: високу професійну майстерність; високі досягнення праці.

ТОВ «НВО КНТЕУ» пропонує споживачам широкий асортимент страв, більшість з яких є фірмовими і виготовлюються за оригінальними рецептурами. В першу чергу це стосується страв з риби та рибопродуктів продуктів за українськими рецептами та авторські розробки, які є справжньою „родзинкою”

кухні цього закладу. На всі страви, що виробляються в ресторані складені технологічні карти. Завідуючий виробництвом та директор ретельно контролюють неухильне дотримання технологічних вимог.

Можна зробити загальний висновок про належний технологічний та організаційно-технічний рівень виробництва в ТОВ «НВО КНТЕУ» - позитивний.

Головним завданням системи обслуговування є реалізація продукції споживачам та організація її споживання у закладі.

Потрібно відмітити вишуканий інтер'єр залів ТОВ «НВО КНТЕУ», який оформлено у стилі модерн та конструктивізм, вони комфортні. В закладі приділяють велику увагу функціональним меблям, столовій білизні, посуду та приборам. Все це створює святкову та затишну атмосферу і приваблює споживачів.

Торговий зал їдальні та сервісні можливості обслуговуючої системи обумовлюють привабливість ТОВ «НВО КНТЕУ» для корпоративних клієнтів, замовників святкових заходів. В закладі часто проводять святкові заходи – корпоративні свята, презентації, ювілеї.

У ТОВ «НВО КНТЕУ» застосовується самообслуговування та обслуговування офіціантами за методом часткового обслуговування під час бенкетів.

Можна зробити загальний висновок про належний рівень організації діяльності обслуговуючої системи в ТОВ «НВО КНТЕУ».

2.2. Дослідження діючої стратегії розвитку підприємства

Аналіз ефективності діючої стратегії ТОВ «НВО КНТЕУ» передбачає дослідження різних складових комплексної ресторанної послуги. На сьогодні актуальним є презентація комплексної ресторанної послуги в різних інформаційних ресурсах.

В ТОВ «НВО КНТЕУ» здійснюються основні функції управління, а саме:

планування, організація, керівництво і контроль направлені на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства (рис. 2.7).

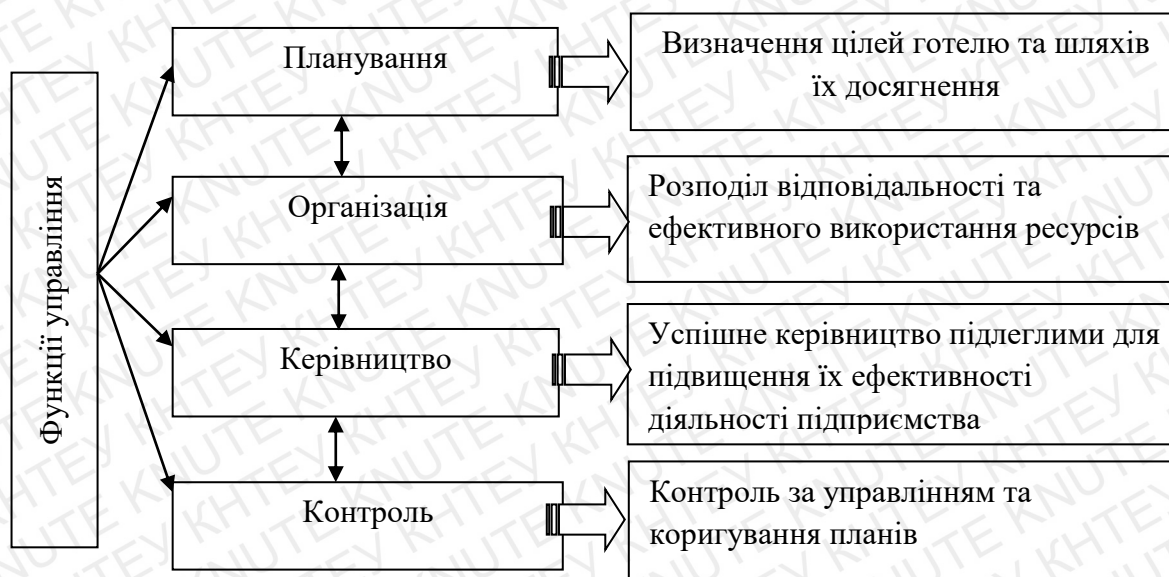


Рис. 2.7. Функції управління у ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ

Керівництво ТОВ «НВО КНТЕУ» формує стратегію розвитку підприємства скоріше як інструмент забезпечення операційного управління і здійснює такі функції:

1. Функція *планування* визначає виробничі завдання, норми і нормативи витрачання ресурсів на одиницю продукції, кошториси витрат на виробництво в розрізі виробничих підрозділів підприємства, фінансові результати господарської діяльності. План або прогноз для ТОВ «НВО КНТЕУ» відіграє значну роль, показує ту мету, до якої прагне підприємство. Процес стратегічного планування у досліджуваному підприємстві здійснюється з використанням комп'ютерів та друкарської техніки. Інтернет технології для реалізації даної функції використовуються як засіб передачі інформації шляхом пересилання електронної пошти (e-mail).

2. *Організація* є процесом, який направлений на найбільш оптимальне сполучення ресурсів – матеріальних, енергетичних, трудових, фінансових, інформаційних у виробничому процесі. Виробничий процес в ТОВ «НВО

КНТЕУ» забезпечує створення комплексного ресторанного продукту та його реалізацію на ринку.

3. *Мотивація*, як елемент стратегічного управління, направляє на прийняття рішень та підкріплення їх наказами, інструкціями, вказівками з приводу використання живої праці та матеріальних ресурсів, передбачає підпорядкування та субординацію між членами колективу. Для цього працівники наділяються розпорядчими та виконавчими функціями.

Мотивація передбачає розробку положень про винагороду за досягнення в праці. Преміальна система оплати праці направлена на сприяння росту продуктивності праці, зниження витрат на виробництво, підвищення якості продукції. Через мотивацію апарат управління узгоджує дії всіх працівників підприємства з метою досягнення тактичних та стратегічних завдань та загальної мети підприємства.

4. *Контроль* в загальному розумінні виступає як інструмент, який забезпечує всі ланки апарату управління інформацією про стан об'єкта управління. Контрольна діяльність полягає в розробці норм функціонування системи і узгодження з плановими завданнями, створенні системи інформації, виявленні відхилень від норм функціонування, порівнянні фактичних показників з їх плановими значеннями, здійсненні необхідного впливу на людей, які мають відношення до контрольної ситуації, прийняття рішень. Для забезпечення контрольної діяльності необхідна інформація про стан об'єкта управління, ресурси підприємства та їх раціональне використання, процеси, що відбуваються на підприємстві (постачання, виробництво, збут), формування собівартості продукції тощо.

Функція планування у ТОВ «НВО КНТЕУ» здійснюється постійно і визначено необхідністю постійного пошуку нових стратегічних рішень розвитку. Керівництво підприємства чітко відслідковує споживчі тенденції у КНТЕУ протягом тижня, семестру, по місяцям у році.

На процес стратегічного планування діяльності впливає навчальний процес, розклад аудиторних занять, період екзаменаційної сесії, канікули. На

рис. 2.8. Представлено графік завантаження ТОВ «НВО КНТЕУ» протягом календарного року.

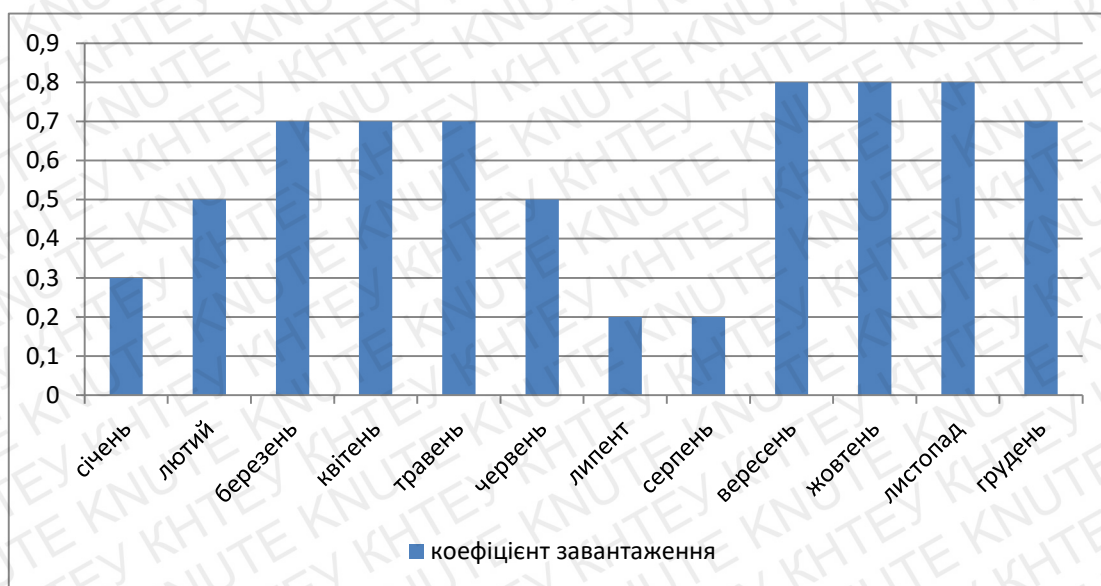


Рис. 2.8. Графік завантаження ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ протягом календарного року

Отже, на формування і реалізацію стратегії розвитку досліджуваного підприємства впливає кількість студентів і працівників, що знаходяться в навчальному закладі протягом робочого дня.

Що стосується обслуговування культурних заходів, то у ТОВ «НВО КНТЕУ» графік виконання таких робіт стабільний, в середньому 4 заходи на місяць.

З метою кращого задоволення потреб споживачів комплексної ресторанної послуги та визначення стратегічних напрямів розвитку продуктової політики, необхідно дослідити їх реакцію на ті чи інші її складові, виявити недоліки і негативні тенденції та обґрунтувати рекомендації для нових напрямів удосконалення продуктової політики ТОВ «НВО КНТЕУ».

Продуктова політика ТОВ «НВО КНТЕУ» в 2015-2017 роках була спрямована на досягнення цілей по формуванню сталого сегменту ринку та його розширення.

Питаннями позиціонування послуг ТОВ «НВО КНТЕУ» займається комерційний відділ КНТЕУ, який є самостійним структурним підрозділом підприємства і підпорядкований безпосередньо головному економісту КНТЕУ. Досліджено циклічність процесу виготовлення та реалізації послуг в

підприємстві, визначено, що процес росту якості послуг рухається в напрямі сталого розвитку та відображено на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Циклічність процесу виготовлення та реалізації послуг в ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ

Отже, основу стратегії розвитку ТОВ «НВО КНТЕУ», як цілісної системи, складає програма розвитку підприємства. У відповідності з циклічністю можна виділити основні блоки організації діяльності підприємства у напрямі удосконалення послуг ресторану. Досліджуване підприємство спеціалізується на стравах з м'яса, риби та курки та авторських стравах та виготовленні холодних закусок, перших та других страв, солодких страв, борошняних виробів та напоїв.

Асортиментна структура продукції ТОВ «НВО КНТЕУ» представлена в таблиці 2.14. В асортименті ТОВ «НВО КНТЕУ» закуски в загальній кількості даного асортименту становлять 30,11%. Групи холодних та гарячих закусок представлені широким асортиментом. До складу холодних входять курячі та рибні страви, різноманітні салати, овочеві страви, закуски з сиру; до складу гарячих — страви з риби, курятини, овочів та грибів.

**Асортимент структури продукції ТОВ «НВО КНТЕУ»,
м. Київ у 2017 році**

| Страви | Кількість найменувань | Питома вага, % |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| | | в загальній кількості страв |
| 1. Холодні закуски, в т.ч.: | 14 | 19 |
| - рибні | 6 | 8 |
| - з курятини | 5 | 7 |
| - овочеві | 3 | 4 |
| Салати в т. ч.: | 14 | 19 |
| - м'ясні та овочеві | 14 | 19 |
| 2. Гарячі закуски | 9 | 12 |
| - з риби | 2 | 3 |
| - з курятини | 7 | 9 |
| 3. Другі страви, в т.ч.: | 30 | 40 |
| - рибні | 6 | 8 |
| - з курятини | 8 | 11 |
| - м'ясні | 8 | 11 |
| - з птиці | 6 | 8 |
| - овочеві | 2 | 3 |
| 4. Фірмові страви, в т. ч. : | 6 | 8 |
| - овочеві | 4 | 5 |
| - круп'яні | 2 | 3 |
| 5. Солодкі страви | 9 | 12 |
| 6. Гарячі напої, в т.ч.: | 11 | 15 |
| - чай | 7 | 9 |
| - кава | 4 | 5 |
| Разом | 75 | 100 |

Частка холодних закусок від загальної кількості не дуже велика, та становить 19%. За питомою вагою в групі холодних закусок переважають рибні страви (32%), але відсутні супи-пюре та молочні супи тощо. Салати в меню ТОВ «НВО КНТЕУ» склали 19%. Група других страв в загальному обсязі займає перше місце. Її відсоток складає 40%. Серед них найбільш широко представлені страви з курятини, та риби. Окремою групою в меню підприємства є фірмові страви, 6 позицій, або 8% від загальної кількості позицій. Солодкі страви - це страви зі свіжих плодів та ягід (9 позицій, або 12%). Гарячі напої в загальній кількості страв займають 15% (11 позицій). Вони досить широко представлені напоями з трав, плодів, різного чаю, у тому числі елітних сортів, кава

представлена в невеликому асортименті (4 позиції або 5%).

Крім продукції власного виробництва ТОВ «НВО КНТЕУ» реалізує купівельні товари. Вони представлені споживачам окремо від основного меню. Асортимент купівельних товарів представлений в основному безалкогольними напоями, крім того до його складу входять солодощі.

Основними структурними елементами ТОВ «НВО КНТЕУ» є такі підсистеми або системи нижчого рівня: виробнича, обслуговуюча, забезпечуюча, система управління.

Виробництво кулінарної продукції поряд з її реалізацією та організацією споживання належить до основних функцій закладів ресторанного господарства.

У процесі виробництва продовольча сировина та напівфабрикати за допомогою факторів виробництва – матеріальних та трудових ресурсів, піддається кулінарній обробці і перетворюється у товарну продукцію з новими споживчими якостями – готові для споживання страви та кулінарні вироби.

Для оцінки рівня виробництва проаналізуємо організацію виробничих процесів ТОВ «НВО КНТЕУ».

У складі ТОВ «НВО КНТЕУ» є різні цехи, які діляться на: заготівельні (м'ясний, рибний, овочевий) і доготівельні (гарячий, холодний), спеціалізовані (кондитерський, борошняний). Складу для зберігання великої кількості продуктів не має, тому закупівля продуктів здійснюється у відповідності до замовлення та меню на тиждень.

В заготівельних цехах проводять обробку м'яса, риби, птиці, овочів і виготовляють напівфабрикати для постачання їх до гарячого цеху.

Виробнича програма заготівельних цехів складається на основі виробничої програми доготівельних цехів і підприємства в цілому з урахуванням асортименту реалізуємих страв.

Всі цехи розміщені єдиним блоком і мають безпосередній зв'язок зі складською групою приміщень і доготівельними цехами.

М'ясний цех призначений для переробки і виготовлення напівфабрикатів з м'яса крупної рогатої худоби, свинини, птиці, тому робочі місця тут організовані для таких технологічних ліній:

- лінія виробництва м'ясних напівфабрикатів;
- лінія обробки риби;
- лінія обробки птиці та субпродуктів.

Всі робочі місця м'ясного цеху забезпечені необхідним обладнанням і інвентарем. Велике значення для раціональної організації технологічного процесу в овочевому цеху має вірне розміщення обладнання. Адже від розміщення обладнання залежить продуктивність праці кухаря, якість переробляємої сировини.

Гарячий цех призначений для виробництва готових страв і напівфабрикатів високого ступеня готовності, включаючи готові охолоджені страви і кулінарні вироби із напівфабрикатів. Цей цех зв'язано зі всіма виробничими і торгівельними приміщеннями, тому він розміщений поблизу холодного цеху, роздаточної і приміщенням для миття посуду. Досліджений гарячий цех працює в дві зміни. Якість роботи гарячого цеху багато в чому залежить від правильної організації робочих місць, від обладнання їх устаткуванням, посудом та інвентарем.

Для безпечності роботи в гарячому цеху робітники кухні у перші дні роботи вивчають правила експлуатації теплового та механічного устаткування і отримують практичний інструктаж у завідуючого виробництвом. Підлога в цеху відповідає всім нормам санітарних вимог та безпеки, вона є рівною, без виступів, не слизька. Температура в цеху не перевищує 26 °С. У кожному приміщенні обов'язково знаходиться аптечка з набором медикаментів.

Холодний цех призначений для випуску широкого асортименту виробів: бутербродів, холодних страв і закусок, солодких страв та напоїв. Кількість кухарів визначається потужністю підприємства. Асортимент страв і закусок вимагає високої кваліфікації робітників. Холодний цех розміщений таким чином, що досягається найкоротший зв'язок з гарячим цехом, де проводять

теплову обробку продуктів для наступного приготування холодних страв. Таке ж зручне сполучення є з роздачею і мийною столового посуду.

Кухарі виконують певний обсяг робіт, що забезпечує їх рівномірне навантаження протягом робочого дня.

Із обладнання використовують різні види холодильного (шафи, машини), механічного (привід універсальний) і немеханічного (столи, стелажі) обладнання. Використовують також різноманітний інвентар: виделки, ножі, посуд і форми.

Треба зазначити, що при розміщенні обладнання в приміщеннях, на підприємстві виходили з міркувань раціональності та зручності, однак все ж таки не все обладнання розміщене зручно для персоналу. Цьому перешкоджало, по-перше, брак площі приміщень в цехах, по-друге, це відсутність необхідних комунікацій у приміщеннях (і неможливість їх підведення, через конструктивні особливості будинку), по третє, необхідність суворого дотримання протипожежних та санітарних норм, а також інші фактори, що також впливають на розміщення обладнання у цехах ресторану. Виробництво повністю забезпечено технологічним обладнанням. Використовуються плити, фритюрниця, гриль та інше теплове і механічне устаткування. Для зберігання сировини, напівфабрикатів та готової продукції виробнича система забезпечена холодильним устаткуванням.

В ТОВ «НВО КНТЕУ» серійне виробництво продукції із застосуванням партійного методу. Напівфабрикати виготовлюються партіями відповідно до попиту споживачів, який залежить від сезону, часу. Доготовання та порціонування готової продукції здійснюється після замовлення.

Оцінка ефективності стратегії розвитку ТОВ «НВО КНТЕУ» здійснюється шляхом аналізу нефінансових показників. Ці показники мають як кількісний, так і якісний вимір, при чому кількісний вимір не обов'язково є грошовим. Нефінансові показники ефективності стратегії позиціонування послуг ТОВ «НВО КНТЕУ» відображають, як змінились управлінські процеси, ефективність яких

залежить від інформаційного забезпечення процесу управління, тому між ними та показниками попереднього рівня можливо встановити логічний зв'язок.

Для оцінки результатів стратегії розвитку, було проведено опитування (інтерв'ю) споживачів продукції та послуг підприємства. Результати опитування споживачів комплексної ресторанної послуги ТОВ «НВО КНТЕУ» (60 осіб – студенти, 25 – працівники) щодо якості продукції та послуг представлені у таблиці 2.15

Було запропоновано оцінити продукцію та послуги за 5-ти бальною системою. За оцінкою асортименту продукції найвищу оцінку отримали холодні закуски – 4,5 бали; найнижчу – солодкі страви – 4,06 бали, що пов'язано з наявністю обмеженого асортименту та низькою якістю приготування. За смаковими властивостями найвищу оцінку отримали гарячі напої – 4,72 бали, холодні закуски – 4,56 бали та солодкі страви – 4,54 бали.

Таблиця 2.15

Результати оцінки якості продукції ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ

| Бали | Холодні закуски | Перші страви | Другі страви | Солодкі страви | Гарячі напої | Холодні напої |
|---------------------------|-----------------|--------------|--------------|----------------|--------------|---------------|
| Асортимент, бали | | | | | | |
| “2” | - | - | - | - | - | - |
| “3” | 6 | 11 | 9 | 12 | - | 12 |
| “4” | 13 | 18 | 17 | 23 | 38 | 8 |
| “5” | 31 | 21 | 24 | 5 | 12 | 30 |
| Середній | 4,5 | 4,2 | 4,3 | 4,06 | 4,24 | 4,2 |
| Смакові властивості, бали | | | | | | |
| “2” | - | - | - | - | - | - |
| “3” | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | - |
| “4” | 14 | 16 | 26 | 19 | 8 | 21 |
| “5” | 32 | 31 | 19 | 29 | 39 | 29 |
| Середній | 4,56 | 4,5 | 4,36 | 4,54 | 4,72 | 4,58 |

Враховуючи, було запропоновано провести оцінку за 5-ти бальною шкалою, визначено, що якість продукції ТОВ «НВО КНТЕУ» задовольняє очікування споживачів, але існує резерв для реалізації стратегічних кроків удосконалення продукції, підвищення рівня її якості.

Оцінка якості обслуговування була проведена за 5-ти більною шкалою. Результати опитування представлені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

**Результати оцінки якості обслуговування у ТОВ «НВО КНТЕУ»,
м. Київ**

| Показники | "2" | "3" | "4" | "5" | Середній бал |
|--|-----|-----|-----|-----|--------------|
| Час чекання початку обслуговування (черга) | - | 7 | 31 | 12 | 4,1 |
| Ставлення персоналу | - | - | 14 | 36 | 4,72 |
| Охайність обслуговуючого персоналу | - | - | 8 | 42 | 4,84 |
| Інтер'єр залу | - | 11 | 23 | 16 | 4,1 |
| Умови відпочинку | 3 | 9 | 8 | 20 | 4,1 |
| Чистота приміщень | - | - | 12 | 38 | 4,76 |
| Санітарний стан посуду та приборів | - | 5 | 17 | 28 | 4,46 |

Обслуговування в ТОВ «НВО КНТЕУ» споживачі характеризують наступним чином: час очікування обслуговування (черга) – 4,1 бали, ставлення персоналу – 4,72 бали, охайність обслуговуючого персоналу – 4,84 бали, чистота приміщень – 4,76 бали, санітарний стан посуду та приборів – 4,46. Як бачимо, це досить не погані показники, що свідчить про гарну роботу закладу та про задоволеність споживачів якістю запропонованих послуг.

Реалізація стратегії розвитку включає процес залучення нових ринків шляхом інформування зовнішнього середовища про підприємство та його пропозицію продукції і послуг.

Для оцінювання ефективності стратегії позиціонування ТОВ «НВО КНТЕУ» використаємо як показники, що характеризують складність реалізації стратегії позиціонування, так і показники, за допомогою яких здійснено оцінювання тенденцій та стану зрілості стратегії позиціонування.

Інструментом позиціонування послуг ТОВ «НВО КНТЕУ», є актуальним використання мережі Інтернет. Основним інструментом позиціонування послуг ТОВ «НВО КНТЕУ», є власний Інтернет-сайт за адресою <http://nvo.kioto.kiev.ua/uk/>. Однак, сайт зареєстрований у складі сайту КНТЕУ,

що блокує його самостійну появу у пошукових системах Крім того, на даний час, сайт не працює (рис. 2.8.).

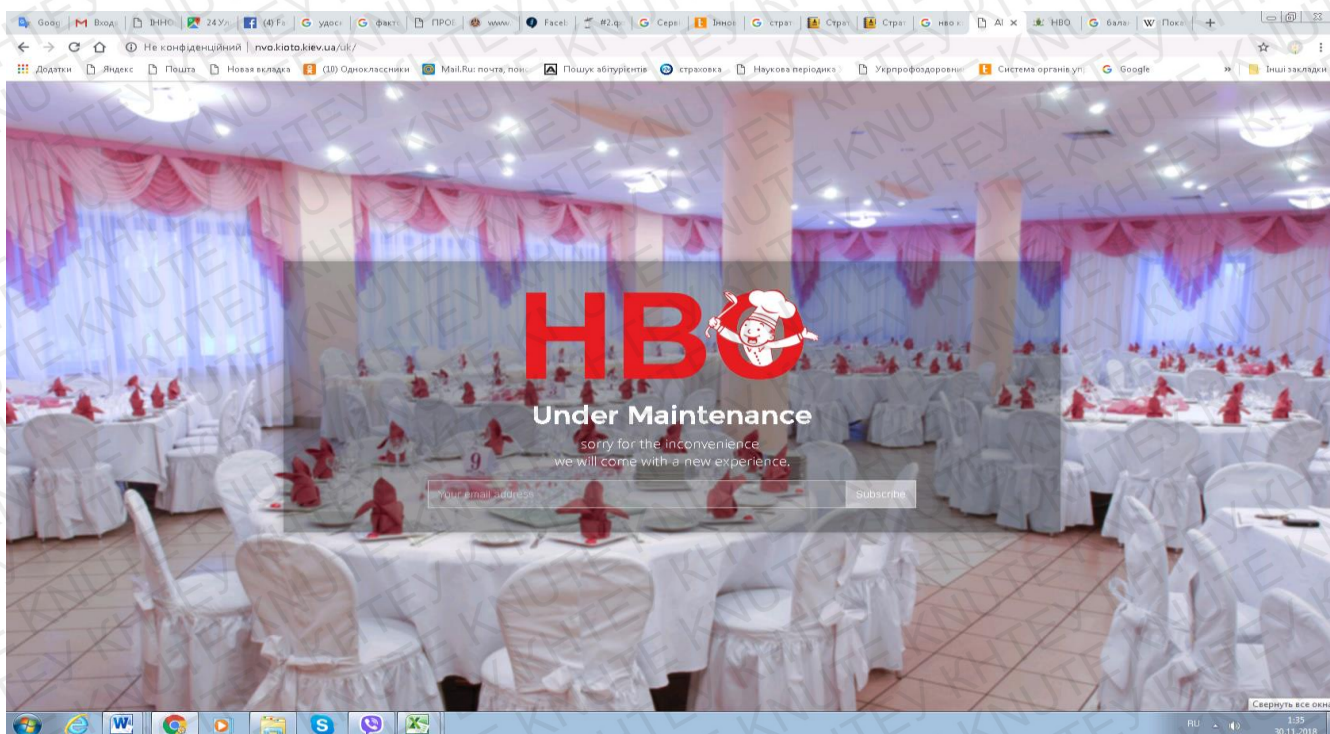


Рис. 2.8. Головна сторінка Інтернет-сайту ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ

На сайті КНТЕУ міститься інформація про пропозиції продукції та послуг ТОВ «НВО КНТЕУ», однак дослідження показали, що остання інформація, яка стосується ТОВ «НВО КНТЕУ» - інформація застаріла (2017 рік) (рис. 2.9).

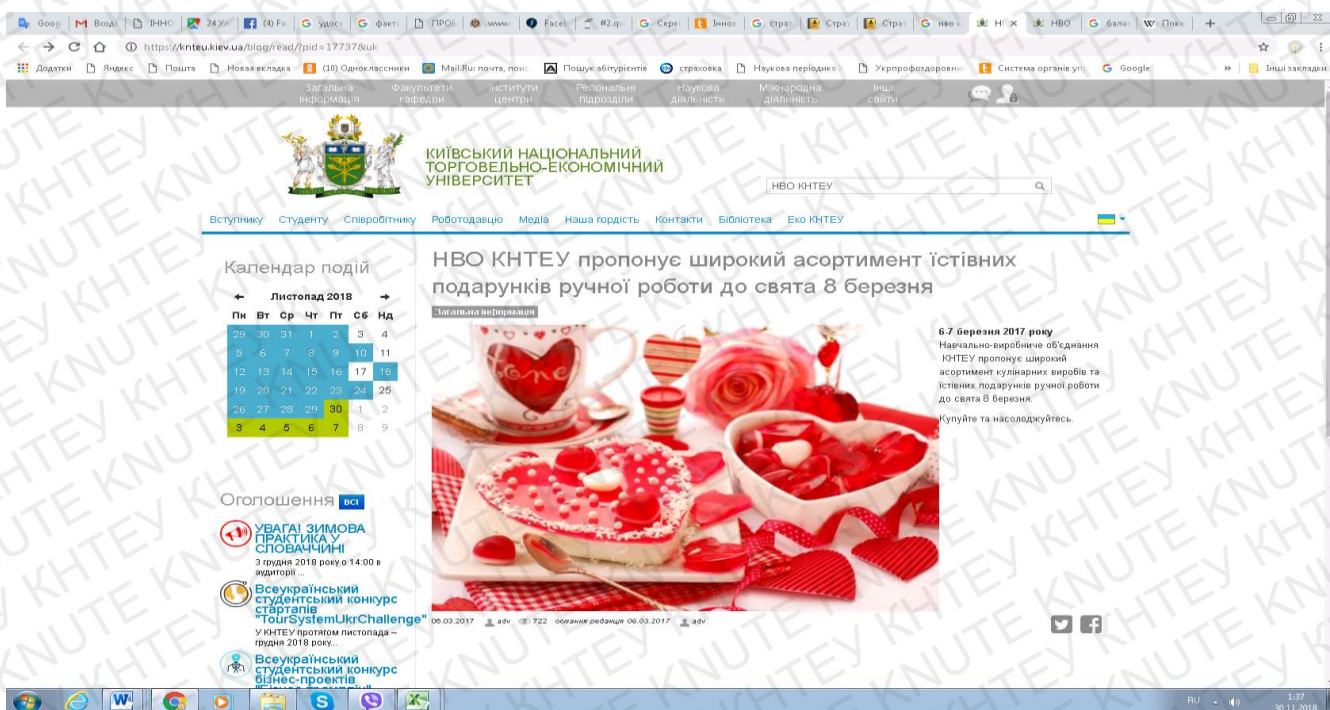


Рис.2.9. Сторінка сайту КНТЕУ з інформацією про послуги ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ

З метою розповсюдження інформації про послуги підприємства та охоплення більшої аудиторії потенційних споживачів, ресторан «Chicken Kyiv» створив сторінки у соціальних мережах Інтернет – Facebook. В інших соціальних мережах інформація про НВО КНТЕУ відсутня.

Таким чином, аналіз ТОВ «НВО КНТЕУ» виявив, що для залучення нових споживачів необхідно розширити асортимент продукції, підвищувати якість обслуговування та активно використовувати Інтернет технології.

2.3. Визначення впливу факторів на реалізацію стратегії розвитку підприємства

Як зазначалося у теоретичному розділі випускної кваліфікаційної роботи, стратегія розвитку підприємства ресторанного господарства є категорією, що визначає його позицію відносно аналогічних підприємств на конкурентному ринку. Тому для оцінки стратегії розвитку ТОВ «НВО КНТЕУ» необхідно дослідити фактори впливу на його діяльність макросередовища та безпосереднього оточення підприємства.

До безпосереднього оточення ТОВ «НВО КНТЕУ» належить та частина зовнішнього середовища, з якою підприємство має безпосередню взаємодію. Це постачальники, споживачі, конкуренти, фінансові установи, установи державного управління та контролю. Розглянемо, яким чином фактори зовнішнього оточення впливають на конкурентні позиції досліджуваного підприємства ресторанного господарства.

Стосовно органів державного самоврядування, регулювання та контролю, зазначимо, що підприємство має відносини з районною адміністрацією, податковою адміністрацією, а також санітарною, пожежною службами. Ці відносини стосуються дотримання правил торгівлі, правильності сплати податків, дотримання санітарно-гігієнічних норм, норм пожежної безпеки тощо. Питання дотримання підприємством вимог добросовісної конкуренції регулює антимонопольний комітет. Зазначимо, що підприємство в цілому дотримується

вимог чинного законодавства, протягом поточного року фінансові санкції на підприємство не накладалися.

Вплив постачальників на діяльність ТОВ «НВО КНТЕУ» можна визначити як незначний. Це пояснюється тим, що сьогодні ринок продовольчих товарів вже достатньо розвинений, існує велика пропозиція сировини, напівфабрикатів та продовольчих товарів належної якості за сприятливими цінами та умовами постачання. Перевагою підприємства також є наявність стабільних господарських зв'язків з постачальниками, що дає змогу отримувати товари зі знижками та за умов відстрочки платежу.

Стосовно відносин із споживачами, зазначимо, що підприємство має гарну репутацію, стабільний контингент споживачів. Завдяки належній якості послуг до ТОВ «НВО КНТЕУ» не було претензій з боку товариств споживачів, інших громадських організацій. Висока репутація підприємства серед споживачів сприяє підвищенню його конкурентної позиції.

На рівень реалізації стратегії розвитку впливають фактори зовнішнього середовища, які можуть сприяти цьому процесу, регламентувати його, або навіть, перешкоджати. Спираючись на дані, отримані в результаті аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «НВО КНТЕУ», які викладені в попередніх параграфах випускної кваліфікаційної роботи, складемо матрицю SWOT-аналізу данного підприємства.

SWOT-аналіз (strengths - сили, weaknesses - слабкості, opportunities - можливості та threats - загрози) - оцінка сильних і слабких сторін діяльності підприємства. Суть його полягає в тому, що встановлюються показники по кожному з чотирьох характеристик цього методу: сильні сторони - слабкі сторони, можливості, загрози. Виділення потенційних можливостей і загроз повинно розглядатися як черговий етап розробки стратегічного плану підприємства.

В таблиці табл. 2.11 наведена характеристика впливу зовнішніх факторів ТОВ «НВО КНТЕУ».

Фактори зовнішнього середовища ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ

| Зовнішні фактори | Характер впливу на підприємство, +/- | Можлива реакція підприємства |
|--|---|--|
| <u>1. Соціальна сфера</u> | | |
| Ринок праці | (-) недостатня кваліфікація працівників (+) можливість найму дешевої робочої сили | підвищення кваліфікації працівників на робочих місцях |
| <u>2. Економічна сфера</u> | | |
| Збільшення рівня інфляції | (-) знецінення грошових коштів (+) повернення кредиторської заборгованості та відсотків (+) одержання доходу по валютним операціям – курсової різниці | гнучка цінова політика одержання довгострокових кредитів валютні операції |
| Скорочення доходів споживачів | (-) зменшення платоспроможного попиту обумовлює скорочення обсягів виробництва | зниження собівартості продукції та цін |
| <u>3. Правова сфера</u> | | |
| Обмеження окремих видів діяльності | (-) неможливість одержання додаткового доходу та прибутку | вивчення правових актів, створення спільних підприємств |
| Порушення прав споживачів, зобов'язань | (-) втрата ділової репутації підприємством (-) ускладнення у стосунках з постачальниками, банками | додержання норм чинного законодавства, неухильне дотримання зобов'язань |
| <u>4. Політична сфера</u> | | |
| Нестабільне та недосконале законодавство | (-) ризик несвоєчасно дізнатися про зміни у законодавстві (+) можливість використання недосконалості законодавства на користь підприємства | постійне слідкування за напрямками розвитку політичної системи держави, законотворчим процесом |
| <u>5. Технологічна сфера</u> | | |
| Поява нового устаткування | (-) моральне старіння устаткування | технічне та технологічне переозброєння |

Як видно з таблиці 2.16, зміни у макросередовищі ТОВ «НВО КНТЕУ» можуть нести потенційну загрозу підприємству, а можуть, навпаки – сприяти покращенню результатів його діяльності. На нашу думку, найбільш значущими для підприємства факторами макросередовища є політичні, економічні та соціальні.

Ресторанне господарство в цілому є галуззю економіки, що дуже чутлива до таких соціально-економічних факторів як інфляція, рівень доходів населення.

| | | |
|--|--|--|
| | <p>Можливості (шанси)</p> <ul style="list-style-type: none"> - відносна соціально-політична стабільність - розвиток економіки країни - постійна розробка законодавства з метою підтримки підприємництва - розширення виробництва для задоволення потреб споживачів | <p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> - відсутність належної законодавчої бази - зменшення кількості споживачів - високі ставки податку - низький рівень доходів населення |
| <p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - добре вивчений ринок, потреби покупців - наявність спеціалістів з великим досвідом роботи серед персоналу (виробничого та управлінського); - переважна задоволеність клієнтів наданим обслуговуванням; - порівняно низькі ціни на обслуговування; - висока культура обслуговування; - сприятливе місцезнаходження; - сучасний дизайн торговельних залів; - плідна співпраця з підприємствами-постачальниками | <p>Поле СіМ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшувати обсяги надання послуг шляхом інтенсифікації маркетингової діяльності (зокрема, розробки рекламної кампанії). 2. Розробка нових фінансових схем реалізації послуг. 3. Впровадження заходів по оприлюдненню позитивних вражень клієнтів від обслуговування в ресторані. 4. Продовження співпраці з підприємствами, з якими вже укладено угоди про співробітництво та пошук нових партнерів. | <p>Поле СіЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Акцентувати увагу споживачів на низьких цінах на обслуговування. 2. Покращувати якість обслуговування. 3. Прийняття на "озброєння" найбільш вдалим прийомів, творчо пристосованих до реалій існуючих ринкових умов. 4. Постійно розширювати асортимент додаткових послуг ресторану; 5. Орієнтація на широке коло споживачів. |
| <p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - відсутність реальних конкурентних переваг - брак фінансових ресурсів - недостатня кваліфікація обслуговуючого персоналу; - відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку; - відсутність міцної позиції, щодо боротьби із загрозами; - недостатня технічна оснащеність; - низький рівень використання інформаційних технологій | <p>Поле СлМ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Використати можливості, що надає діюче законодавство, для підвищення фахового рівня персоналу з віднесенням витрат за рахунок собівартості виробництва. 2. Реклама не тільки послуг, що надає ресторан, але й його торгової марки 3. Розробка стратегічних напрямків розвитку 4. Впровадження єдиної комп'ютерної мережі. | <p>Поле СлЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Використання Інтернет-технологій 2. Розробка зовнішнього оформлення закладу 3. Розробка заходів заохочення роботи персоналу. 4. Підвищення рівня технічної оснащеності ресторану, заміна застарілого обладнання. 5. Розробка заходів по збільшенню уваги з боку потенційних споживачів |

Рис. 2.9. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ

Маючи можливість залучення дешевої робочої сили, ресторану варто мати на увазі про високу ймовірність втрати репутації через низьку кваліфікацію та професійну непридатність найнятих працівників.

Що стосується політичного оточення, то підприємству ресторанного господарства необхідно регулярно відслідковувати зміни у відповідному законодавстві, щоб мати можливість адекватно на них реагувати.

Спираючись на дані, отримані в результаті аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «НВО КНТЕУ», які викладені в даному та попередніх параграфах дипломної роботи, складемо матрицю SWOT-аналізу цього підприємства, яку представимо у вигляді рисунку (див. рис. 2.9).

Представлена на рис. 2.9. матриця SWOT-аналізу ТОВ «НВО КНТЕУ» дозволяє зробити висновки, що серед сильних сторін цього підприємства найбільш важливою на даному етапі його розвитку є висока культура та якість обслуговування.

Серед можливостей варто виділити ту, яка дозволяє підвищити кваліфікацію персоналу з віднесенням витрат на собівартість продукції.

Найбільш вагомими з слабких сторін досліджуваного підприємства ми вважаємо низький рівень використання Інтернет-технологій, а також необхідність оновлення обладнання виробничих приміщень.

Нарешті, ще одним з важливих аспектів діяльності ТОВ «НВО КНТЕУ» є відсутність чітко визначеної стратегії розвитку і уявлення про стратегічні напрямки подальшого розвитку організації. Керівництво підприємства не займається стратегічним плануванням, не зацікавлене в його результатах, а значить, залишається у повній невизначеності стосовно майбутніх перспектив розвитку їхнього закладу ресторанного господарства.

Висновки до розділу 2

Практичні дослідження діяльності ТОВ «НВО КНТЕУ» та стратегії його розвитку дозволили зробити наступні висновки:

1. Досліджено, що Товариства з обмеженою відповідальністю «Навчально-виробниче об'єднання Київського національного торговельно-економічного університету» працює на території КНТЕУ. Основний контингент – студенти та працівники університету, місцеве населення та гості міста. ТОВ «НВО КНТЕУ» здійснює наступні функції: виробництво і організація реалізації кулінарної продукції власного виробництва та асортименту кондитерських виробів, забезпечення торговельного обслуговування у відповідності з затвердженими технологічними правилами; торговельно-закупівельна діяльність та торговельно-посередницькі послуги, роздрібна торгівля; організація культурно-розважальних заходів, відпочинку, проведення банкетів, сімейних свят, прийомів, надання площ, меблів, посуду та столової білизни в оренду; здійснення господарської діяльності у будь-яких формах, що не протирічить чинному законодавству; реалізація продукції, товарів, та послуг за цінами та тарифами, що встановлюються самостійно або на договірних умовах.

2. Проаналізовано результати стратегічного аналізу діяльності підприємства,, та визначено, що Товариство – це мережа закладів харчування, що знаходяться в приміщеннях КНТЕУ та на його території. Важливою стратегічною метою КНТЕУ є постійна модернізація Навчально-виробничого об'єднання та інших існуючих, створення нових закладів з організації харчування співробітників і студентів, розширення побутових послуг. Структура фінансових ресурсів підприємства за звітний рік була задовільною. Коливання в структурі балансу проглядаються протягом досліджуваних періодів. У динаміці фінансових результатів ТОВ «НВО КНТЕУ» слід відзначити, що не зважаючи на зростання чистого доходу в 2017 році порівняно з 2015 роком, операційний прибуток на підприємстві зменшується, й підприємство отримало збиток, чинником чого є зростання собівартості реалізації та адміністративних витрат. Тобто, підприємство має приділити особливу увагу аналізу власних операційних витрат. Досліджувані показники вказують на те, що підприємство знизило показники рентабельності, що вказує на негативні тенденції його розвитку

3. Визначено, що ТОВ «НВО КНТЕУ» пропонує споживачам широкий

асортимент страв. На всі страви, що виробляються в ресторані складені технологічні карти. Завідуючий виробництвом та директор ретельно контролюють неухильне дотримання технологічних вимог. Можна зробити загальний висновок про належний технологічний та організаційно-технічний рівень виробництва в ТОВ «НВО КНТЕУ» - позитивний. Потрібно відмітити вишуканий інтер'єр залів, який оформлено у стилі модерн та конструктивізм. В закладі приділяють велику увагу функціональним меблям, столовій білизні, посуду та приборам. У ТОВ «НВО КНТЕУ» застосовується самообслуговування та обслуговування офіціантами за методом часткового обслуговування під час бенкетів.

4. Досліджено, що в ТОВ «НВО КНТЕУ» здійснюються основні функції управління, а саме: планування, організація, керівництво і контроль направлені на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Керівництво ТОВ «НВО КНТЕУ» формує стратегію розвитку підприємства скоріше як інструмент забезпечення операційного управління. На процес стратегічного планування діяльності впливає навчальний процес, розклад аудиторних занять, період екзаменаційної сесії, канікули; кількість студентів і працівників, що знаходяться в навчальному закладі протягом робочого дня.

5. Визначено, що питаннями позиціонування послуг ТОВ «НВО КНТЕУ» займається комерційний відділ КНТЕУ, який є самостійним структурним підрозділом підприємства і підпорядкований безпосередньо головному економісту КНТЕУ. Досліджено циклічність процесу виготовлення та реалізації послуг в підприємстві, визначено, що процес росту якості послуг рухається в напрямі сталого розвитку. Основу стратегії розвитку ТОВ «НВО КНТЕУ», як цілісної системи, складає програма розвитку підприємства. У відповідності з циклічністю можна виділити основні блоки організації діяльності підприємства у напрямі удосконалення послуг ресторану. Досліджуване підприємство спеціалізується на стравах з курки та авторських стравах та виготовленні холодних закусок, перших та других страв, солодких страв, борошняних виробів та напоїв.

6. Результати опитування споживачів комплексної ресторанної послуги ТОВ «НВО КНТЕУ» (60 осіб – студенти, 25 – працівники), показали, що якість продукції ТОВ «НВО КНТЕУ» задовольняє очікування споживачів, але існує резерв для реалізації стратегічних кроків удосконалення продукції, підвищення рівня її якості. Основним інструментом позиціонування послуг ТОВ «НВО КНТЕУ», є власний Інтернет-сайт за адресою <http://nvo.kioto.kiev.ua/uk/>. Однак, сайт зареєстрований у складі сайту КНТЕУ, що блокує його самостійну появу у пошукових системах Крім того, на даний час, сайт не працює. Інформація про пропозиції продукції та послуг ТОВ «НВО КНТЕУ», що міститься на сайті КНТЕУ застаріла. Аналіз ТОВ «НВО КНТЕУ» виявив, що для залучення нових споживачів необхідно розширити асортимент продукції, підвищувати якість обслуговування та активно використовувати Інтернет технології.

7. Проведено SWOT-аналіз, суть його полягає в тому, що встановлюються показники по кожному з чотирьох характеристик цього методу: сильні сторони - слабкі сторони, можливості, загрози. Виділення потенційних можливостей і загроз повинно розглядатися як черговий етап розробки стратегічного плану підприємства. Представлена матриця SWOT-аналізу ТОВ «НВО КНТЕУ» дозволяє зробити висновки, що серед сильних сторін цього підприємства найбільш важливою на даному етапі його розвитку є висока культура та якість обслуговування. Серед можливостей варто виділити ту, яка дозволяє підвищити кваліфікацію персоналу з віднесенням витрат на собівартість продукції. Найбільш вагомими з слабких сторін досліджуваного підприємства ми вважаємо низький рівень використання Інтернет-технологій, а також необхідність оновлення обладнання виробничих приміщень. Ще одним з важливих аспектів діяльності ТОВ «НВО КНТЕУ» є відсутність чітко визначеної стратегії розвитку і уявлення про стратегічні напрямки подальшого розвитку організації. Керівництво підприємства не займається стратегічним плануванням, не зацікавлене в його результатах, а значить, залишається у повній невизначеності стосовно майбутніх перспектив розвитку їхнього закладу ресторанного господарства.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧОГО ОБ'ЄДНАННЯ КНТЕУ, М. КИЇВ

3.1. Напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства

Метою функціонування ТОВ «НВО КНТЕУ» стає збільшення обсягу продажів за рахунок поліпшенні якості продукції та послуг, підтримці позитивного іміджу, що органічно вписується в перелік напрямів стратегічного розвитку. Тому пропнуємо керівництву звернути більше уваги на підвищення якості комплексної ресторанної послуги, що включає продукцію, і безпосередньо послуг.

Сьогодні ТОВ «НВО КНТЕУ» являє собою велику організаційно-господарську систему, підприємства якої виконують важливі соціальні завдання, пов'язані із задоволенням життєвих потреб контингенту КНТЕУ та його персоналу у ресторанных послугах з організації харчування та відпочинку і дозвілля. Основою цієї системи становлять підприємства, які можна визначити, як мережа підприємств, що характеризуються єдністю форм, організації виробництва й обслуговування споживачів і які розрізняються за типами та своєю спеціалізацією. Напрями удосконалення стратегії розвитку досліджуваного підприємства, охоплюють всі функції підприємств мережі і забезпечать підвищення результатів господарської діяльності ТОВ «НВО КНТЕУ» (рис. 3.1).

Отже, напрями стратегічного розвитку підприємства вимагають серйозного осмислення світового досвіду розвитку іновачійних підходів до ведення ресторанного бізнесу, визначення перспектив їх застосування у ТОВ «НВО КНТЕУ».

У зв'язку з цим, визначено та конкретизовано напрями стратегічного розвитку досліджуваного підприємства, що є актуальними для ТОВ «НВО КНТЕУ» в умовах сьогодення:

1. Чітке визначення видів стратегії розвитку підприємства на конкретному етапі його розвитку.
2. Підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів підприємства.
3. Підвищення якості продукції та послуг підприємства.

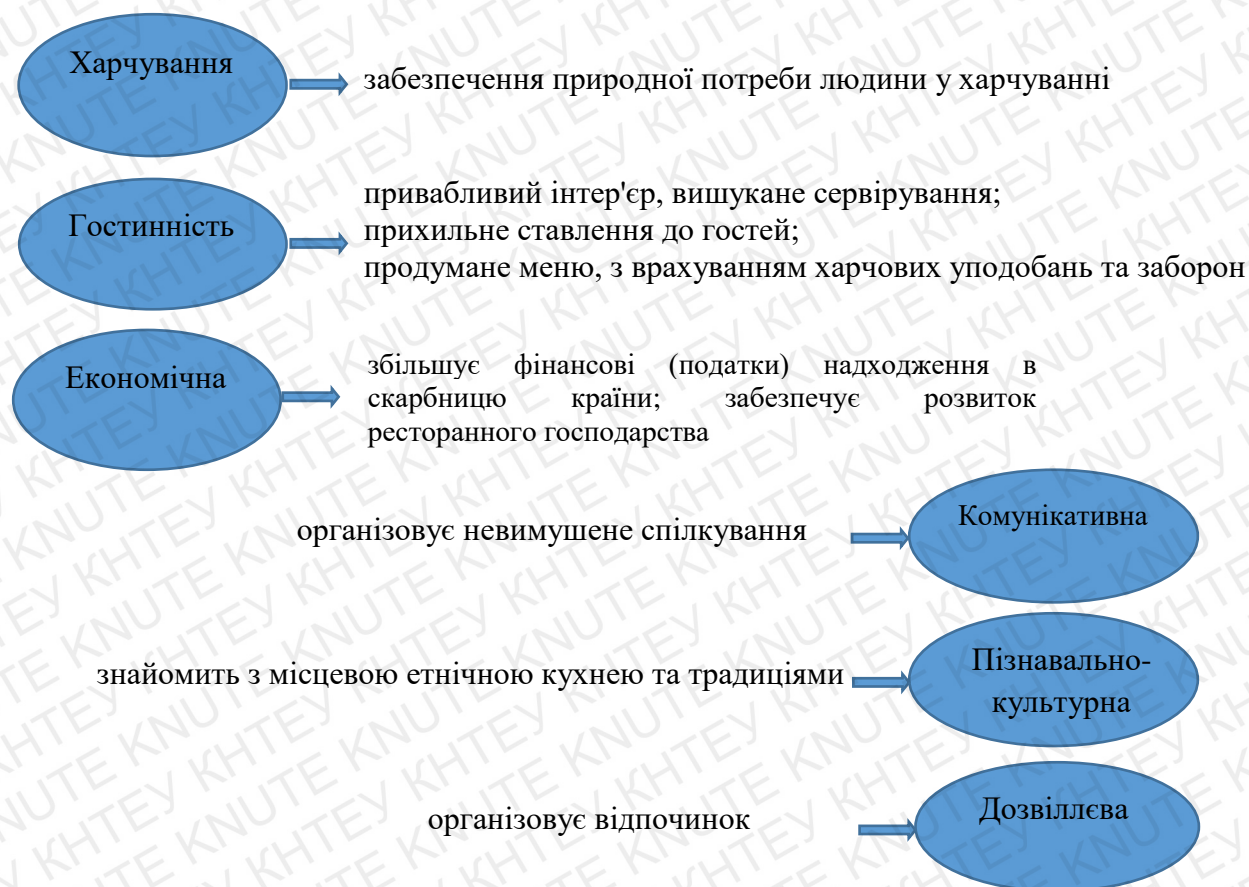


Рис. 3.1. Функції ресторанного господарства ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ

Формування та реалізація напрямів стратегії розвитку для ТОВ «НВО КНТЕУ» залежить від конкретної ситуації, в якій підприємство знаходиться, зокрема від того, як керівництво сприймає різні ринкові можливості, які сильні сторони свого потенціалу підприємство має намір задіяти, які традиції в області стратегічних рішень існують і т.д.

У загальному вигляді стратегія розвитку ТОВ «НВО КНТЕУ», це генеральний напрямок дій, здійснення яких в довгостроковій перспективі повинен привести ТОВ «НВО КНТЕУ» до поставленої мети – підвищення показників результатів діяльності підприємства.

Таке розуміння стратегії розвитку справедливо тільки при розгляді її на верхньому рівні управління. Для нижчого рівня в організаційній ієрархії стратегія позиціонування послуг верхнього рівня перетворюється в мету (хоча для більш високого рівня вона була засобом).

До загальних умов, що визначають напрями стратегічного розвитку ТОВ «НВО КНТЕУ» віднесемо:

- загальне насичення і стагнацію ринку;
- підвищення рівня вимог споживачів до якості послуг - зростання "витонченості" попиту;
- значне поліпшення технічних і організаційних можливостей виробництва.

Серед рамкових умов можуть бути названі:

- наростаюча диференціація бажань споживачів; звідси удосконалення асортименту послуг;
- переорієнтування споживчих цінностей;
- активізація рекламної діяльності;
- збільшення контингенту студентів КНТЕУ;
- відчутність майбутньої конкуренції у зв'язку з будівництвом торговельно-розважального центру біля м. Лісова.

В зв'язку з цим пропонуємо розглянути кілька видів стратегії розвитку ТОВ «НВО КНТЕУ» (табл. 3.1)

На сьогодні конкурентне середовище підприємства практично відсутнє, але є нагальна потреба підтримки позитивного іміджу.

ТОВ «НВО КНТЕУ» створює собі репутацію підприємства, що пропонує послуги за найнижчими цінами але високої якості; творчо підходять до розробки продукції та послуг.

Пункти стратегії розвитку ТОВ «НВО КНТЕУ» повинні шикуватись на основі об'єктивного співвіднесення даних минулих періодів, її справжнього стану та розвитку ринкових процесів.

Види стратегій розвитку, запропонованих для ТОВ «НВО КНТЕУ»

| Ознаки класифікації | Види стратегії |
|---|--|
| Рівень опрацьованості і усвідомленості керівництвом стратегії | Певна Невизначена |
| Характер змін, що відбуваються в діяльності організації | Обмеженого зростання Диверсифікації продукції та послуг Їх поєднання |
| Рівень, на якому передбачається використання стратегії | Для функціональних підрозділів підприємства Лінійний рівень - для основних напрямів розвитку підприємства |
| Способи досягнення конкурентних переваг | Глобальні: мінімізації витрат фокусування диференціації інновацій оперативного (швидкого) реагування |

У результаті дослідження стану розвитку ТОВ «НВО КНТЕУ» та стратегічних напрямів його розвитку, визначено такі напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства:

1. Визначаючи послідовність кроків, ТОВ «НВО КНТЕУ» повинен орієнтуватися на класичне трактування поняття «розвиток» - це постійний рух, постійна зміна, і, отже, кожне прийняте керівництвом підприємства рішення не є догмою. Тому при складанні стратегічних планів потрібно враховувати можливість їх оперативної зміни. Це завдання вирішується в рамках постійного відстеження та фіксації змін, викликаних розвитком ринку і підприємства, а з іншого - постійного контролю і регулювання взаємозв'язків елементів структурної організації ТОВ «НВО КНТЕУ».

2. Незалежно від того, якої стратегії розвитку буде дотримуватись ТОВ «НВО КНТЕУ», підприємство повинно швидко адаптуватися до мінливих умов функціонування і створенню додаткових переваг. Для ТОВ «НВО КНТЕУ» вважаємо важливим набір прийомів впливу на аудиторію, основними з яких вважають усне повідомлення, наочну агітацію, використання Інтернет-технологій.

Вважаємо, що найефективнішими напрямками реалізації стратегії розвитку ТОВ «НВО КНТЕУ» є:

1) приєднання потенційних клієнтів до постійних клієнтів. Ефект цього методу заснований на психологічному впливі, коли людина несвідомо засвоює емоційний стан групи споживачів або авторитетної для неї особи;

2) застосування стратегії позиціонування, яка заснована на:

- пропозиції здійснити споживачу знайому йому дію купівлі і споживання, пов'язану з необхідною підприємству реакцією;

- пропозиції широкого діапазону послуг на вибір, при якій не обговорюється можливість відмови;

- ситуації, коли споживачів ставлять перед дилемою вибору, пропонуючи докази «за» і «проти», тим самим роблячи об'єкт купівлі звичним і вкрай потрібним;

3) Зміна неефективних каналів сприйняття на ефективні з урахуванням Правил Дж. Ф. Енджела, в якому проголошується, що орієнтовно людина запам'ятовує

- 10% те, що читала;

- 20% - те, що чула;

- 30% - те, що бачила;

- 50% - те, що чула і бачила;

4) Натяк споживачу на необхідність придбання продукції і послуг ТОВ «НВО КНТЕУ», враховуючи Правило І. В. Альшиної, в якому наголошується, що краще запам'ятовуються ще не закінчені людиною дії і забуваються закінчені. Користуючись цим ефектом впливу на споживача, можна вжити такі заходи, як:

- натяк для осмислення споживачем сприйнятого повідомлення за допомогою власних слів та уявлень в межах сформованих стереотипів;

- «прорив» клієнта до змісту за рахунок перекладу навмисно ускладненого повідомлення на доступну мову.

3. Секрет успіху полягає далеко не в кількості рекламних повідомлень у засобах масової інформації, а в правильності концепції розвитку зв'язків із громадськістю. Якою б непередбачуваною не була реакція суспільства в період формування враження від підприємства на ринку, керівна система обов'язково повинна підпорядковуватися єдиній концепції логіки. На практиці часто плутають PR і рекламу, надаючи їм однакового значення. Але реклама є лише частиною загальної стратегії підприємства щодо позиціонування ресторанних послуг. Відтак, PR - це стратегія, а реклама - це тактика успіху.

4. Організація роботи інфраструктурних закладів (можливо у вечірній час) з особливою концепцією для відпочинку у інноваційних форматах. Досліджено, що приблизно 40-50% відвідувачів надають перевагу не стравам та напоям, а дизайну та престижу закладу. Тому сьогодні надзвичайно популярними є концептуальні заклади. Це можуть бути і креативні бари, кав'ярні. Ідеями можуть послужити вже існуючі підприємства на ринку, наприклад:

- популярними на сьогодні є анти-кафе, тобто заклади, в яких відвідувачі платять не за страви, а за час, проведений в даному закладі. Таким є кафе «Циферблат» у м. Києві. Вартість 1 хвилини в кафе коштує 25 копійок. При вході гостя записують і видають будильник, по якому засікають час прибуття, а потім по тому ж годиннику і розраховують.

- ще одним таким закладом є кафе «Smart cafe Bibliotech». Тариф: 1 копія в секунду, тобто за одну годину – 36 гривень. Тут можна скористатися кухнею, зробити собі чай або каву, взявши кошик печива або закусок. Проте головним аргументом популярності цього закладу є наявність більше 2000 книг, які можна там читати [14].

- трендом сучасної фастфуд-індустрії швидкого харчування є «здоровий фастфуд». Ідея полягає в тому, щоб замінити шкідливі для здоров'я людини продукти на більш органічні та корисні: овочі, крупи та ін. У зв'язку з цим, почали з'являтися міні-кафе при овочевих крамницях, де можна швидко і недорого покуштувати страви. Цей новий формат бізнесу «grocery shopping/

dining» був заснований власниками овочевого магазинчика Daily Table в Північній Америці, які першими зрозуміли, що їм набагато вигідніше буде поклопотатися про відкриття маленького кафе поряд з лавкою, де готуватимуться страви з овочів і фруктів, чий термін придатності не сьогодні-завтра підійде до кінця. Крім того стали з'являтися так звані «вендингові» автомати, які замість шоколадних батончиків пропонують споживачам вегетаріанські страви [8].

- все більш популярними закладами стають так звані «анти-Інтернет» кафе. Вони позиціонують себе як зона «без айфону та інстаграму» (і, звичайно, без маків і ноутбуків). Причому власники кафе позиціонують себе таким чином не з метою заохотити гостей до живого спілкування, а через те, що сам тренд «безкоштовний Wi-Fi» вийшов з моди споживачів [39, 60].

Керівництво усіх цих закладів перед впровадженням таких концепцій обов'язково досліджували смаки споживачів, зовнішнє та внутрішнє середовище, розробляли кілька варіантів конкретних послуг та обирали найбільш ефективний для їхньої діяльності. Тобто, вони проходили усі етапи формування стратегії розвитку підприємства. Отже досвід їх роботи може бути використаний для реалізації напрямів стратегії розвитку ТОВ «НВО КНТЕУ». Стратегія розвитку у даному напрямі може розроблятися у декілька формах [2]:

- a. Як план по досягненню деякої мети.
- b. Як виверт – визначений маневр для того, щоб змінити традиційне сприйняття ресторанної продукції та послуг.
- c. Як зразок – послідовна поведінка чи серія дій можуть бути визначені як стратегія незалежно, від того, планувались вони раніше або ні.
- d. Як позиція - формування положення у навколишньому середовищі (позиціонування).

5. У процесі формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, важливим є поглиблення застосування інформаційних технологій, наприклад, систем, які в найкоротші терміни надають необхідну інформацію і тим самим

сприяють розвитку підприємства ресторанного господарства. Такою є розробка Top Desk, яку презентувала компанія «Кнайпа PRO». Сервіс Top Desk являє собою спеціальне інформаційне забезпечення, що дозволяє акумулювати необхідну для керівника інформацію з програми і вивантажувати її в готовому та зручному для ознайомлення вигляді на персональну сторінку в Інтернеті. Тобто, по суті, це добірка звітів за заданими показниками, ознайомитися з якими можна з будь-якого девайсу: стаціонарного комп'ютера, ноутбука, планшета, стільникового телефону. Сервіс Top Desk сприяє одночасному вирішенню двох завдань. По-перше, вивільняє рестораторові час і сили для ефективного розвитку або розширення бізнесу. А по-друге, постачає інформацією, що дозволяє об'єктивно оцінювати роботу підприємства як в цілому, так і в деталях: звести дебет з кредитом, зрозуміти, скільки ресторан заробляє або втрачає, визначити рентабельність роботи, виявити позиції, що приносять основний прибуток або збиток. Це робить сервіс Top Desk простим і зрозумілим інструментом для моніторингу і контролю над бізнесом [13].

3.2. Заходи реалізації стратегії розвитку підприємства

Метою заходів з реалізації стратегії розвитку ТОВ «НВО КНТЕУ» закріплення позицій підприємства у визначеному сегменті ринку, підвищення іміджу серед споживачів, розширення поля діяльності за межами локалізації КНТЕУ. Вважаємо актуальними реалізації стратегії розвитку підприємства наступні стратегічні заходи (рис. 3.2).

1) *Підвищення якості продукції*. Стандартизація процесу виготовлення продукції. Адміністрація закладу повинна розробити стандарти технології виробництва, та доводити їх до відома працівників, під їх відповідальність.

Треба, однак, мати на увазі, що зайва стандартизація збіднює креативність підходів. Спроби поставити виробництво на промисловий конвеєр або скоротити витрати можуть підвищити рентабельність підприємства на короткий термін. Разом з тим ці дії можуть знизити здатність досліджуваного підприємства до

інновацій в довгостроковій перспективі, а також збереження високого рівня обслуговування і гнучкого реагування на потреби, що змінюються і бажання клієнтів. Вважаємо, буде доцільно вводити особливі меню до подій і свят, наприклад «Різдвяне меню».

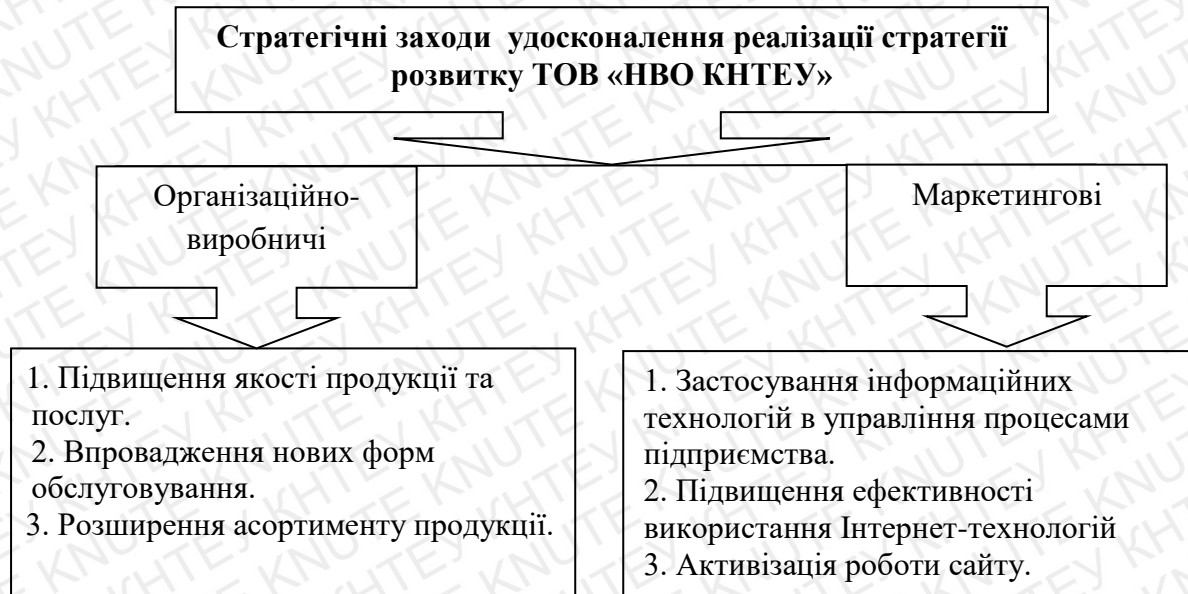


Рис. 3.2. Напрями по удосконаленню реалізації стратегії розвитку ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ

Розглянемо детальніше запропоновані заходи:

1. Організаційно-виробничі:

2) *Підвищення якості послуг.* ТОВ «НВО КНТЕУ», потрібно постійно удосконалювати форми та методи обслуговування споживачів. Враховуючи іноземний та вітчизняний досвід обслуговування в провідних закладах ресторанного господарства. Пропонована для впровадження у ТОВ «НВО КНТЕУ» система управління якістю передбачає наявність управлінських підсистем, що контролюватимуть організацію і надання послуг:

Запропоновано для впровадження в діяльність підприємства процесну систему управління якістю можна графічно представити за допомогою наступної стратегічного управління якістю ТОВ «НВО КНТЕУ» (рис. 3.3).

Першою підсистемою в межах запропонованої хеми є підбір персоналу і його навчання. Компетенція персоналу має величезне значення для управління якістю послуг. Адміністрація ТОВ «НВО КНТЕУ» повинна постійно

піклуватися про те, щоб у персоналу була необхідна кваліфікація і знання для надання послуги високої якості.



Рис. 3.3. Процесна схема управління якістю продукції та послуг

у ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ

Працівники ресторану повинні бути наділені досить високим рівнем комунікабельності, щоб донести до споживача суть концепції щодо виробництва продукції та надання послуг. Ввічливість персоналу є важливим чинником успіху в наданні якісного обслуговування. Тому, наскільки співробітники ввічливі і уважні до споживачів залежить сприйняття якості послуг, що надаються.

У співробітників необхідно виховувати відповідальність та гостинність при наданні послуг. Необхідно відслідковувати, чи виявляють співробітники бажання, інтерес і здатність швидко надавати послуги, яких потребують

споживачі. І, нарешті, співробітникам, що безпосередньо контактують з клієнтами, потрібно надати повноваження, навіть такі, які виходять за межі їхніх посадових обов'язків, але що дозволяють швидко і ефективно вирішувати проблеми і запобігати незадоволенню клієнтів.

Керівники ресторану ТОВ «НВО КНТЕУ» (вищий та середній щаблі управління) повинні усвідомити, що відношення споживачів до закладу ресторанного господарства багато в чому залежить від настрою персоналу. В підприємстві необхідно проводити заходи внутрішнього маркетингу і розробляти систему підтримки і нагородження працівників за досягнення високих результатів в сфері якості. Керівники служб та підрозділів (нижчий щабель управління) ТОВ «НВО КНТЕУ», повинні постійно перевіряти ступінь задоволення співробітників своєю роботою. Ступінь задоволення співробітників роботою буде підвищуватися, в разі, коли керівництво надаватиме їм допомогу в розв'язанні життєвих проблем.

Керівництво ТОВ «НВО КНТЕУ» повинно, зберігаючи низький рівень витрат, прагнути підвищення продуктивності праці. Для цієї мети можна використовувати наступні засоби:

- Підвищення професійної підготовки персоналу;
- Збільшення об'єму послуг, що надаються, але не на шкоду їх якості;
- Поліпшення технічного оснащення виробництва послуг;
- Впровадження інновацій, що зменшують витрати людської праці;
- Диференціація обслуговування – розробка повторного (додаткового) набору послуг до основного, на який розраховує клієнт;
- Спонування клієнтів до самообслуговування;
- Застосування нових ресурсозберігаючих технологій, що дозволяють дати поштовх зростанню продуктивності праці.

Для впровадження системі якості є комплекс заходів з контролінгу (тобто постійного відслідковування) рівня задоволення клієнтів обслуговуванням за допомогою застосування системи аналізу скарг і пропозицій, вивчення

контингенту, порівняння якості послуг підприємств-конкурентів з якістю надання власних послуг.

Підприємства ресторанного бізнесу, які використовують скарги як цінне джерело отримання переваг перед конкурентами, створюють механізм ефективної їх обробки, щоб не впустити цю конкурентну перевагу. Скарги вказують на можливі шляхи удосконалення роботи, дозволяють виправити ситуацію в разі невдоволення клієнта рівнем наданого обслуговування. Вони також дають можливість задовольнити клієнтів в майбутньому, уникнути скорочення оборотності місць і сприяти збільшенню довіри до ресторану в теперішньому часі.

Крім того, внутрішні стандарти є гнучкими, тобто в разі необхідності зміни стандартів через суттєві зміни зовнішнього середовища, це зробити значно легше, ніж дочекатися змін державних або міждержавних стандартів. Значним фактором, що зумовлює розробку внутрішніх стандартів, є врахування особливостей функціонування підприємств, його сильних і слабких сторін, які зумовлені станом фінансових, майнових та трудових ресурсів.

Управління якістю послуг – власне управління якістю, на якому відбувається реалізація програми, а значить на цьому етапі споживач має змогу отримати і оцінити удосконалені продукцію і обслуговування, і саме його оцінка споживчої вартості цієї послуги, тобто співвідношення отриманої якості до очікуваної якості послуги, може виявити, наскільки результативними були розроблені стратегія та програма якості ТОВ «НВО КНТЕУ». При цьому, відбуваються зміни в технологічному процесі обслуговування, які зумовлені функціонуванням нових удосконалених стандартів, та зміни сервісу і культури обслуговування за рахунок підвищення професійної підготовки працівників та удосконалення системи стимулювання праці персоналу. Велику роль в підготовці персоналу відіграє рівень його мотивації.

Ефективне використання виробничого потенціалу. Виробнича система ТОВ «НВО КНТЕУ» повністю забезпечена технологічним обладнанням та виробничим інвентарем. Разом з тим, у закладі існують резерви для підвищення

ефективності використання виробничого потенціалу. З цією метою пропонуємо такі заходи:

- збільшити рівень використання виробничого обладнання за рахунок підвищення обсягів виробництва та рівня механізації праці;
- підвищити якість експлуатації обладнання – своєчасно проводити планові ремонти, дотримуватись вимог експлуатації;
- впровадити нові технології кулінарної продукції та нові форми обслуговування.

Впровадження нових форм обслуговування. За результатами дослідження було зроблено висновок про відповідність технологічного рівня виробничої системи ТОВ «НВО КНТЕУ» сучасним вимогам. В той же час, заклад потребує розширення асортименту розширення асортименту послуг в майбутньому.

На нашу думку, доцільно було б відкрити організацію кейтеринг-сервісу на базі ТОВ «НВО КНТЕУ», вона не завдасть значних витрат, а навпаки зацікавить відвідувачів, клієнтів, адже не кожний заклад ресторанного господарства надає послугу кейтерингу. Ресторан зможе обслуговувати невеликі групи від 50 до 100 осіб.

При організації фуршету чи банкету на виїзді ресторан може пропонувати повний перелік послуг, таких, як:

- Надання кухарів та обслуговуючого персоналу. На виїзді буде працювати персонал вихідної зміни;
- Розробка сценарію заходу, визначення місця проведення, чим займається менеджер з кейтерингу;
- Надання транспортних послуг. Це потребує купівлі чи оренди спеціального транспорту для перевезення їжі, обладнання;
- Надання посуду.

Підвищення ефективності використання інформаційних технологій.

На підприємстві використовуються комп'ютери, об'єднані в єдину управлінську мережу, що значно полегшує процес обміну внутрішньою

інформацією, але мережа об'єднує тільки робочі місця бухгалтера, економіста та керівника відділу.

Вимога автоматизації всіх цих процесів витікає, перш за все, з необхідності обліку великої кількості деталей. Зручність автоматизації і інформатизації процесів у ТОВ «НВО КНТЕУ» очевидна не тільки з погляду «ведення справ», але і з позицій клієнтів, оскільки ІС дозволяють більш оперативно працювати з розрахунками з споживачами, черговістю обслуговування, забезпеченням запропонованого меню всіма необхідними інгредієнтами, без хвилювання, що їх або не вистачить і меню треба буде скоротити вдвічі, або навпаки, їх виявиться більше і вони зіпсуються.

В ТОВ «НВО КНТЕУ» використовується кабельна мережа зв'язку та провідний Інтернет, крім того працює система Інтернет-забезпечення через Wi-Fi. Мобільний зв'язок використовується в координації роботи різних підрозділів та окремих працівників на приватному рівні. Однак, з'ясовано, що прийняття та ухвалення рішення взагалі не може бути повністю формалізована на комп'ютері.

На долю персональних комп'ютерів (ПК) припадає в основному розрахункова частина управлінської роботи (підготування документації, облікові функції, пошук інформації, прорахунок можливих варіантів тощо), а “людський фактор” виступає як користувач і організатор інформаційного забезпечення.

Пропонуємо процес управління ТОВ «НВО КНТЕУ» автоматизувати за допомогою впровадження програмного забезпечення R-Keerer (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Характеристика модулів програми R-Keerer-ресторан,
що пропонується ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ**

| Назва модулю програми | Опис програми |
|---------------------------------------|--|
| Rkeerer 6/7 модуль Офіціант | Інтерфейс роботи офіціанта і менеджера (немає оплати) |
| Rkeerer 6/7 модуль Каса | Інтерфейс роботи офіціанта, касира, бармена, менеджера |
| Rkeerer 6/7 модуль Менеджер | Ведення довідників системи, звіти системи, права системи |
| Rkeerer 6/7 модуль доп Менеджер | Додатковий модуль звітів |
| Моніторинг касового сервера Rkeerer 6 | Онлайн моніторинг виручки закладу |

Продовження таблиці 3.2

| Назва модулю програми | Опис програми |
|--------------------------------------|---|
| Модуль Відео Нагляду | Відеоспостереження касових операцій закладу з можливістю перегляду відеофрагментів у звітах системи |
| Модуль Резервування столів Rkeeper 7 | Бронювання столів |
| Модуль VDU/KDS | Відображення замовлень безпосередньо на кухонному дисплеї кухаря |
| Rkeeper 6 BackOffice | Управління мережею закладу, словники мережі закладів, звітність |
| TimeKeeper | Документообіг відділу кадрів, облік робочого часу співробітників, графіки відвідуваності, звітність |
| Web Моніторинг | Онлайн моніторинг виручки закладу через Інтернет |
| Web Звіти | Онлайн звітність закладу через Інтернет |
| Delivery модуль Оператор | Доставка: управління стану замовлення і звітність |
| Delivery модуль Экспедитор | Доставка: робота експедитора |
| Delivery модуль CallCenter | Доставка: забезпечення роботи коллцентра і розподілу замовлень між філіями |
| StoreHouse V3 | Словники виробництва, документообіг виробництва, звітність з виробництва |
| StoreHouse V4 | Словники виробництва, документообіг виробництва, звітність з виробництва |
| Дод. копія StoreHouse | Словники виробництва, документообіг виробництва, звітність з виробництва |
| StoreHouse BackOffice | Словники мережі закладів виробництва |
| StoreHouse BackOffice дод. місце | Словники мережі закладів виробництва |

Основні можливості програми R-Keerger - ресторан: зведений в одну систему товарний та фінансовий облік; аналітична і бухгалтерська звітність; управління роботою: зал, кухня, каса, бухгалтерія; програма для торгових залів, керування попередніми замовленнями; підтримка клієнтів; нагляд за персоналом і зниження ризику крадіжок; гнучка система знижок та бонусів. Програмне забезпечення R-Keerger може формувати біля 100 корисних бізнесових звітів. Наприклад, звіт по реалізації; виторгу у розрізі дат, підрозділів, столів, чеків, часу, клієнтів, співробітників; активності клієнтів; відомостях виробництва продукції, переобліку чи взаєморозрахунків; журналу накладних приходу; руху грошових коштів; оборотно-сальдова відомість; фінансові звіти по датах, витратних статтях і т.д.

Удосконалення використання Інтернет-технологій. Під час вивчення використання Інтернет-технологій у досліджуваному підприємстві, з'ясовано, що на сайті КНТЕУ з 2014 року запроваджено послуг – створення меню НВО. Однак опитування показало, що більшість споживачів ніколи її не використовували з причини появи мобільних додатків, а використання такої послуги здається їм складною і недоцільною. Для реалізації ефективної стратегії розвитку ТОВ «НВО КНТЕУ» пропонуємо створити мобільний додаток для ведення бізнесу на базі безкоштовних Інтернет – платформ, що ефективно використовуються вітчизняними підприємствами ресторанного господарства. (рис. 3.3.).

Таблиця 3.3

Характеристика Інтернет-платформ для мобільних додатків підприємств ресторанного господарства

| № | Назва додатку | Характеристика | Вартість | Сумісність |
|----|---------------|--|-------------|--|
| 1. | Any.DO | Менеджер задач, який дозволяє синхронізувати дані що на мобільних (Android, iPhone), вводити нові задачі голосовими командами, сортувати за папками, датою виконання, геолокацією і видаляти виконані завдання звичайним струшуванням. | Безкоштовно | iPhone, Android |
| 2. | Asana. | Додаток для організації роботи команди. Створюється проект, розсилається запрошенням учасникам, за допомогою даного додатку можна призначати відповідальних у виконанні задач, складати календар справ тощо. | Безкоштовно | iPhone, iPad, Android |
| 3. | HootSuite | Мобільний додаток для кросплатформної публікації, допоможе зекономити час на постингу у Facebook, Twitter, Foursquare і LinkedIn. | Безкоштовно | iPhone, Android, Blackberry |
| 4. | LinkedIn | Допомагає бути в курсі галузевих новин, знаходити потрібні контакти і підтримувати зв'язок з уже існуючими. | Безкоштовно | iPhone, Android, Blackberry, Windows Phone |

Як зазначалось, сайт підприємства на сьогодні не виконує своїх функцій. Вважаємо необхідним керівництву звернути увагу відділу маркетингу на усунення цієї проблеми у найближчий час.

Отже, запропоновані заходи удосконалення стратегії розвитку ТОВ «НВО КНТЕУ» спрямовані на удосконалення напрямів діяльності підприємства, підвищення якості продукції та послуг, підвищення ефективності використання виробничого потенціалу, що призведе до підвищення рівня показників результатів його господарської діяльності.

3.3. Прогнозування успішності пропозицій удосконалення реалізації стратегії розвитку підприємства

Стратегія розвитку ТОВ «НВО КНТЕУ» направлена на досягнення максимально ефективного господарювання, шляхом досягнення поточних цілей, підвищення іміджу підприємства, його ринкової вартості.

Здійснимо прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку ТОВ «НВО КНТЕУ». Реалізація запропонованих заходів стратегії розвитку матиме позитивний вплив на діяльність підприємства, оскільки вона спрямована на підвищення якості послуг, зростання попиту на продукцію, продукцію та послуги. Що стосується кожного з перерахованих елементів, то вони означають: орієнтація на споживача, вивчення попиту; використання різних засобів стимулювання продаж.

Розроблені заходи стратегічного розвитку ТОВ «НВО КНТЕУ» обов'язково мають узгоджуватися з комплексом маркетингових засобів підприємства в цілому та з окремими його елементами – послугами, ціною, збутом та просуванням.

Враховуючи той факт, що керівництво підприємства не готове витратити кошти на впровадження заходів стратегії розвитку, нами були запропоновані заходи, що не потребують фінансових вкладень.

Припустимо, що в результаті реалізації запропонованих заходів у 2018 р., обсяг реалізації продукції і послуг зросте на 25%, відповідно чистий дохід підприємства зросте на 25%, при збільшенні собівартості на 18%. (табл. 3.4, рис. 3.4)

Таблиця 3.4

**Прогнозні показники результату реалізації заходів стратегії розвитку
ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ у 2018 р**

| Показники | 2017 | 2018 | Абсолютне відхилення, +, - |
|---|------|------|----------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції та послуг | 3917 | 4896 | 979 |
| Собівартість реалізованої продукції | 3226 | 3871 | 645 |
| Валовий прибуток | 691 | 1025 | 334 |
| Інші операційні доходи | 225 | 281 | 56 |
| Адміністративні витрати | 831 | 1039 | 208 |
| Витрати на збут | 41 | 51 | 10 |
| Інші операційні витрати | 19 | 24 | 5 |
| Прибуток (збиток) від операційної діяльності | 25 | 193 | 168 |
| Фінансовий результат до оподаткування | -83 | 125 | 208 |
| Чистий прибуток (збиток) | -83 | 103 | 186 |

Отже, у результаті запропонованих заходів стратегії розвитку ТОВ «НВО КНТЕУ» чистий дохід від реалізації продукції та послуг збільшиться до 4896 тис. грн., що на 979 тис. грн. більше, ніж у 2017 р. Показник собівартості реалізованої продукції збільшиться на 645 тис. грн., і складе 3871 тис. грн. Чистий прибуток набуде позитивного значення і складе 103 тис. грн., що є вагомим аргументом для реалізації запропонованих заходів удосконалення стратегії розвитку підприємства.

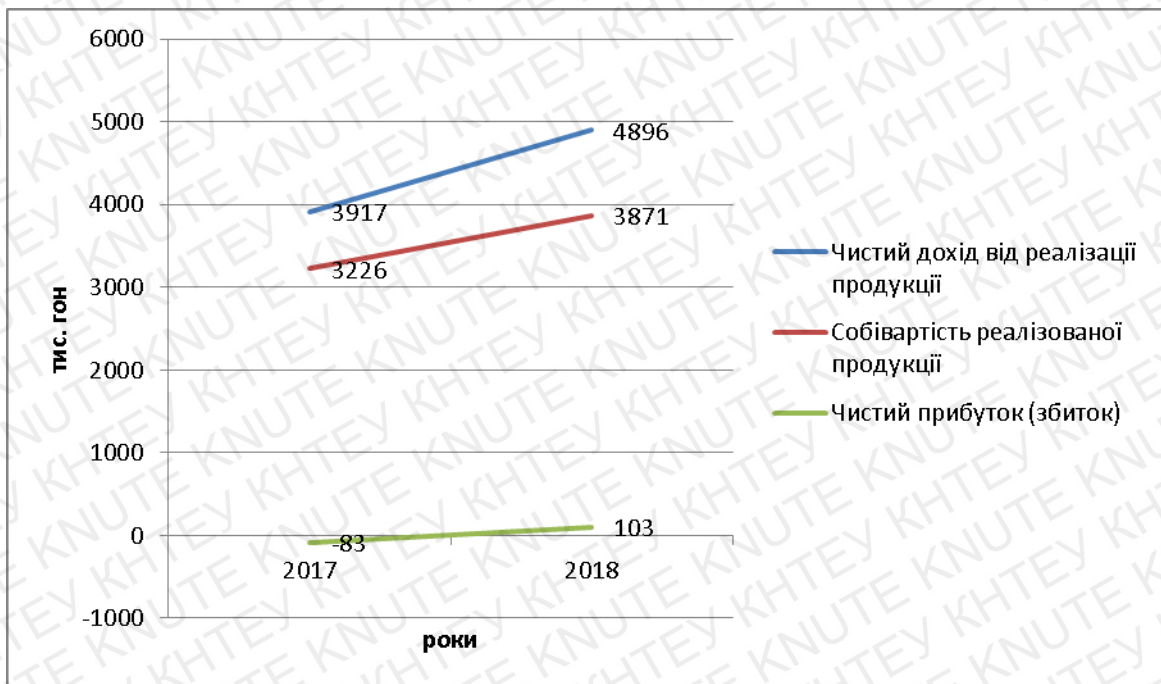


Рис. 3. 4. Динаміка прогнозних показників результату реалізації заходів стратегії розвитку ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ

В наступні роки прогнозуємо зростання чистого доходу на 25% щорічно за рахунок сталого удосконалення стратегії позиціонування послуг. Отримані результати розрахунків представлено в таблиці 3.5. та на рис. 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозні показники результату реалізації заходів стратегії розвитку ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ на 2019 -2023 рр.

| Показники | Роки | | | | |
|---|------|------|------|------|-------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Чистий дохід від реалізації продукції та послуг | 4896 | 6120 | 7650 | 9563 | 11954 |
| Собівартість реалізованої продукції | 3871 | 4645 | 5575 | 6689 | 8027 |
| Валовий прибуток | 1025 | 1475 | 2076 | 2874 | 3926 |
| Інші операційні доходи | 281 | 352 | 439 | 549 | 687 |
| Адміністративні витрати | 1039 | 1298 | 1623 | 2029 | 2536 |
| Витрати на збут | 51 | 64 | 80 | 100 | 125 |
| Інші операційні витрати | 24 | 30 | 37 | 46 | 58 |
| Прибуток (збиток) від операційної діяльності | 193 | 434 | 775 | 1248 | 1894 |
| Фінансовий результат до оподаткування | 125 | 278 | 496 | 798 | 1212 |
| Чистий прибуток (збиток) | 103 | 228 | 407 | 655 | 994 |

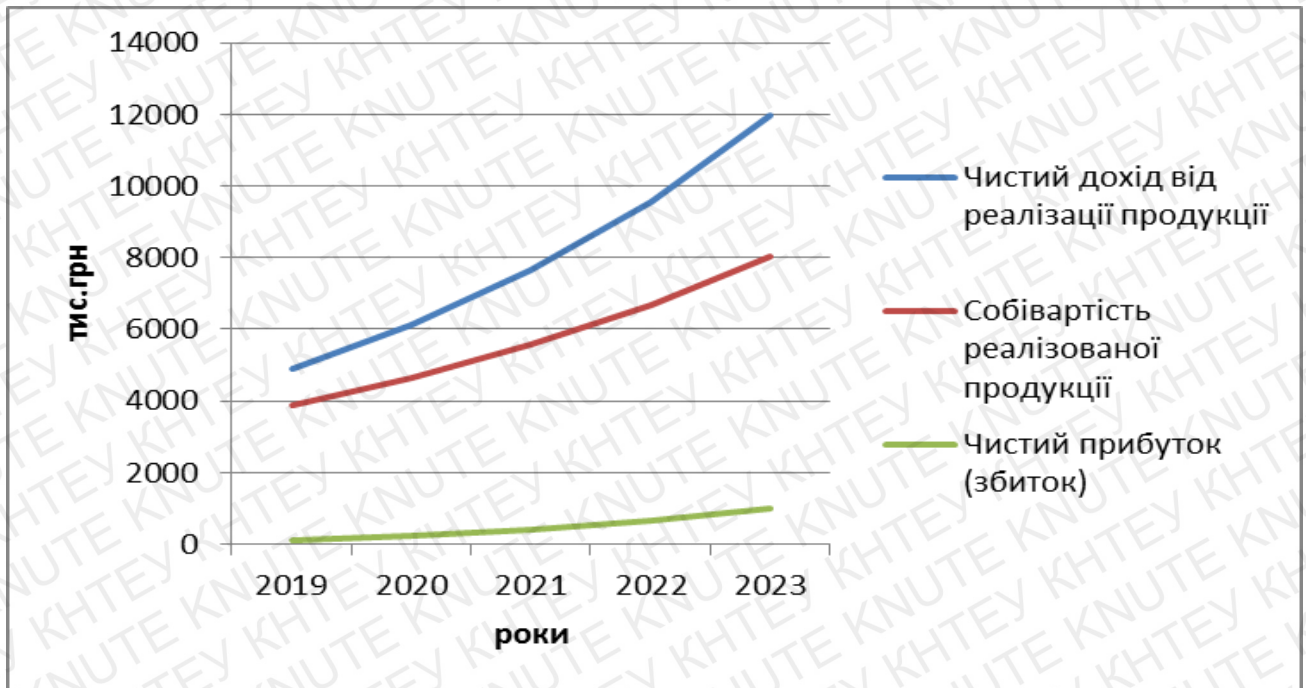


Рис. 3.5. Динаміка показників результату реалізації стратегії розвитку ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ

Отже, в умовах підвищення вимогливості споживачів, збільшення континенту студентів КНТЕУ, потреби населення у послугах організації свят та банкетів, є логічним, що у подальшому ТОВ «НВО КНТЕУ» буде активно реалізовувати стратегію розвитку підприємства.

Висновки до розділу 3

Результати дослідження теоретичних основ формування та реалізації стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства та дослідження практичної діяльності ТОВ «НВО КНТЕУ» дозволили зробити наступні висновки та сформулювати пропозиції:

1. Визначено, що стратегія розвитку являє собою одну із найважливіших складових стратегії підприємства, яка може проявлятися не у будь-який момент діяльності підприємства, а лише за певних сприятливих для цього умов. Запропоновано напрями удосконалення стратегії розвитку досліджуваного підприємства, що охоплюють всі функції підприємств мережі і забезпечать підвищення результатів господарської діяльності ТОВ «НВО КНТЕУ».

2. Враховуючи умови функціонування та сучасний стан ТОВ «НВО КНТЕУ» визначено та конкретизовано напрями стратегічного розвитку досліджуваного підприємства, що є актуальними для ТОВ «НВО КНТЕУ» в умовах сьогодення: чітке визначення видів стратегії розвитку підприємства на конкретному етапі його розвитку; підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів підприємства; підвищення якості продукції та послуг підприємства.

3. Визначено, що на сьогодні конкурентне середовище підприємства практично відсутнє, але нагальна потреба підтримки позитивного іміджу. У зв'язку з цим визначено наступні напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства: при складанні стратегічних планів потрібно враховувати можливість їх оперативної зміни. Це завдання вирішується в рамках постійного відстеження та фіксації змін, викликаних розвитком ринку і підприємства, а з іншого - постійного контролю і регулювання взаємозв'язків структурних підрозділів ТОВ «НВО КНТЕУ»; приєднання потенційних клієнтів до постійних клієнтів реалізуючи стратегію диверсифікації і позиціонування продукції та послуг за рахунок: пропозиції здійснити споживачу знайому йому дію купівлі і споживання, пропозиції широкого діапазону послуг на вибір, при якій не обговорюється можливість відмови; створення ситуації, необхідності здійснення покупки, так як відсутні альтернативи підприємств-конкурентів.

4. Запропоновано організацію роботи інфраструктурних закладів (можливо у вечірній час) з особливою концепцією для відпочинку. Досліджено, що приблизно 40-50% відвідувачів надають перевагу не стравам та напоям, а дизайну та престижу закладу. Тому сьогодні надзвичайно популярними є концептуальні заклади. Це можуть бути і креативні бари, кав'ярні. Ідеями можуть послужити вже існуючі підприємства на ринку: анти-кафе, здоровий фаст-фуд, анти-Інтернет кафе.

5. Вважаємо за необхідне у ТОВ «НВО КНТЕУ» постійно удосконалювати форми та методи обслуговування споживачів. Враховуючи іноземний та вітчизняний досвід обслуговування в провідних закладах ресторанного господарства. Пропонована для впровадження у ТОВ «НВО КНТЕУ» система

управління якістю передбачає наявність управлінських підсистем, що контролюватимуть організацію і надання послуг. Запропоновано для впровадження в діяльність підприємства процесну систему управління якістю

6. З метою підвищення ефективності використання виробничого потенціалу пропонуємо такі заходи: збільшити рівень використання виробничого обладнання за рахунок підвищення обсягів виробництва та рівня механізації праці; підвищити якість експлуатації обладнання – своєчасно проводити планові ремонти, дотримуватись вимог експлуатації; впровадити нові технології кулінарної продукції та нові форми обслуговування.

7. Запропоновано процес управління ТОВ «НВО КНТЕУ» автоматизувати за допомогою впровадження програмного забезпечення R-Keerger. Основні можливості програми R-Keerger - ресторан: зведений в одну систему товарний та фінансовий облік; аналітична і бухгалтерська звітність; управління роботою: зал, кухня, каса, бухгалтерія; програма для торгових залів, керування попередніми замовленнями; підтримка клієнтів; нагляд за персоналом і зниження ризику крадіжок.

8. Запропоновано заходи удосконалення використання Інтернет-технологій, а саме: створити мобільний додаток для ведення бізнесу на базі безкоштовних Інтернет – платформ, що ефективно використовуються вітчизняними підприємствами ресторанного господарства, налагодити роботу сайту ТОВ «НВО КНТЕУ».

9. Визначено, що у результаті реалізації запропонованих заходів удосконалення стратегії розвитку ТОВ «НВО КНТЕУ» у наступному періоді покращить показники результатів господарської діяльності і буде мати фінансові можливості щодо наступних кроків у стратегічному розвитку.

ВИСНОВКИ

Результати теоретичних основ формування та реалізації стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства та дослідження практичної діяльності ТОВ «НВО КНТЕУ», м. Київ дозволили зробити наступні висновки та сформулювати пропозиції:

1. Визначено, що стратегія розвитку являє собою одну із найважливіших складових стратегії підприємства, яка може проявлятися не у будь-який момент діяльності підприємства, а лише за певних сприятливих для цього умов. Реалізація стратегії у процесі досягнення стратегічних цілей залежить від різноманітних факторів, які постійно змінюються та впливають позитивним або ж негативним чином. Для того, щоб підприємство ресторанного господарства було готове до зміни цих факторів, необхідно мати ефективну систему управління. Розробка та реалізація стратегії дозволяє вирішити одну із проблем підвищення ефективності діяльності підприємства ресторанного господарства, а саме задачу планомірного розвитку організації шляхом переорієнтації керівництва з короткострокових цілей на довгострокові.

2. Обґрунтовано, що для розуміння сутності стратегії розвитку підприємства доцільно розглянути різні його аспекти та особливості: стратегічне управління являє собою вид, сферу діяльності, яка полягає в реалізації перспективних цілей за допомогою здійснення змін в організації і завоювань конкурентних переваг; стратегічне управління - це інтегруючий і системоутворюючий процес, що зв'язує підрозділи організацій в єдине ціле і здійснює взаємодію із зовнішнім середовищем; стратегічне управління є областю наукових знань, що вивчає прийоми і інструменти, методологію прийняття стратегічних рішень і способи реалізації цих знань.

3. Встановлено, що вибір тієї або іншої стратегії залежить від ресурсів підприємства (підприємство повинно знати на скільки воно забезпечене ресурсами) і його готовності до ризику(при реалізації будь-якої стратегії існує ризик і підприємство повинно бути готовим до цього). Побудові моделі системи стратегічного управління ми можемо використовувати схему проактивного

управління. Формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства може спиратися на інші наукові підходи: системний, функціональний, нормативний, маркетинговий, відтворювальний, комплексний, інтеграційний, динамічний, кількісний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний. Визначено, що при формуванні стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства, слід враховувати, що як будь-яка управлінська система повинна вбирати в себе достоїнства попередніх систем, розширювати й збагачувати їх. Модель системи стратегічного управління підприємством ресторанного господарства складається з взаємопов'язаних, взаємозалежних і взаємообумовлених блоків стратегічного розвитку.

4. Досліджено, що Товариства з обмеженою відповідальністю «Навчально-виробниче об'єднання Київського національного торговельно-економічного університету» працює на території Київського національного торговельно-економічного університету. Основний контингент – студенти та працівники університету, місцеве населення та гості міста. ТОВ «НВО КНТЕУ» здійснює наступні функції: виробництво і організація реалізації кулінарної продукції власного виробництва та асортименту кондитерських виробів, забезпечення торговельного обслуговування у відповідності з затвердженими технологічними правилами; торговельно-закупівельна діяльність та торговельно-посередницькі послуги, роздрібна торгівля; організація культурно-розважальних заходів, відпочинку, проведення банкетів, сімейних свят, прийомів, надання площ, меблів, посуду та столової білизни в оренду; здійснення господарської діяльності у будь-яких формах, що не протирічить чинному законодавству; реалізація продукції, товарів, та послуг за цінами та тарифами, що встановлюються самостійно або на договірних умовах.

5. Проаналізовано результати стратегічного аналізу діяльності підприємства,, та визначено, що Товариство – це мережа закладів харчування, що знаходяться в приміщеннях КНТЕУ та на його території. Важливою стратегічною метою КНТЕУ є постійна модернізація Навчально-виробничого об'єднання та інших існуючих, створення нових закладів з організації харчування співробітників і

студентів, розширення побутових послуг. Структура фінансових ресурсів підприємства за звітний рік була задовільною. Коливання в структурі балансу проглядаються протягом досліджуваних періодів. У динаміці фінансових результатів ТОВ «НВО КНТЕУ» слід відзначити, що не зважаючи на зростання чистого доходу в 2017 році порівняно з 2015 роком, операційний прибуток на підприємстві зменшується, й підприємство отримало збиток, чинником чого є зростання собівартості реалізації та адміністративних витрат. Тобто, підприємство має приділити особливу увагу аналізу власних операційних витрат. Досліджувані показники вказують на те, що підприємство знизило показники рентабельності, що вказує на негативні тенденції його розвитку

6. Визначено, що ТОВ «НВО КНТЕУ» пропонує споживачам широкий асортимент страв. На всі страви, що виробляються в ресторані складені технологічні карти. Завідуючий виробництвом та директор ретельно контролюють неухильне дотримання технологічних вимог. Можна зробити загальний висновок про належний технологічний та організаційно-технічний рівень виробництва в ТОВ «НВО КНТЕУ» - позитивний. Потрібно відмітити вишуканий інтер'єр залів, який оформлено у стилі модерн та конструктивізм. В закладі приділяють велику увагу функціональним меблям, столовій білизні, посуду та приборам. У ТОВ «НВО КНТЕУ» застосовується самообслуговування та обслуговування офіціантами за методом часткового обслуговування під час бенкетів.

7.. Досліджено, що в ТОВ «НВО КНТЕУ» здійснюються основні функції управління, а саме: планування, організація, керівництво і контроль направлені на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Керівництво ТОВ «НВО КНТЕУ» формує стратегію розвитку підприємства скоріше як інструмент забезпечення операційного управління. На процес стратегічного планування діяльності впливає навчальний процес, розклад аудиторних занять, період екзаменаційної сесії, канікули; кількість студентів і працівників, що знаходяться в навчальному закладі протягом робочого дня. Досліджено циклічність процесу виготовлення та реалізації послуг в підприємстві,

визначено, що процес росту якості послуг рухається в напрямі сталого розвитку. Основу стратегії розвитку ТОВ «НВО КНТЕУ», як цілісної системи, складає програма розвитку підприємства. У відповідності з циклічністю можна виділити основні блоки організації діяльності підприємства у напрямі удосконалення послуг ресторану. Досліджуване підприємство спеціалізується на стравах з курки та авторських стравах та виготовленні холодних закусок, перших та других страв, солодких страв, борошняних виробів та напоїв.

7. Результати опитування споживачів комплексної ресторанної послуги ТОВ «НВО КНТЕУ» (60 осіб – студенти, 25 – працівники), показали, що якість продукції ТОВ «НВО КНТЕУ» задовольняє очікування споживачів, але існує резерв для реалізації стратегічних кроків удосконалення продукції, підвищення рівня її якості. Обслуговування в ТОВ «НВО КНТЕУ» споживачі характеризують як високе. Інструментом позиціонування послуг ТОВ «НВО КНТЕУ», є актуальним використання мережі Інтернет. Основним інструментом позиціонування послуг ТОВ «НВО КНТЕУ», є власний Інтернет-сайт за адресою <http://nvo.kioto.kiev.ua/uk/>. Однак, сайт зареєстрований у складі сайту КНТЕУ, що блокує його самостійну появу у пошукових системах Крім того, на даний час, сайт не працює. Інформація про пропозиції продукції та послуг ТОВ «НВО КНТЕУ», що міститься на сайті КНТЕУ застаріла. Таким чином, аналіз ТОВ «НВО КНТЕУ» виявив, що для залучення нових споживачів необхідно розширити асортимент продукції, підвищувати якість обслуговування та активно використовувати Інтернет технології.

8. Проведено SWOT-аналіз, суть його полягає в тому, що встановлюються показники по кожному з чотирьох характеристик цього методу: сильні сторони - слабкі сторони, можливості, загрози. Виділення потенційних можливостей і загроз повинно розглядатися як черговий етап розробки стратегічного плану підприємства. Представлена матриця SWOT-аналізу ТОВ «НВО КНТЕУ» дозволяє зробити висновки, що серед сильних сторін цього підприємства найбільш важливою на даному етапі його розвитку є висока культура та якість обслуговування. Серед можливостей варто виділити ту, яка дозволяє підвищити

кваліфікацію персоналу з віднесенням витрат на собівартість продукції. Найбільш вагомими з слабких сторін досліджуваного підприємства ми вважаємо низький рівень використання Інтернет-технологій, а також необхідність оновлення обладнання виробничих приміщень. Нарешті, ще одним з важливих аспектів діяльності ТОВ «НВО КНТЕУ» є відсутність чітко визначеної стратегії розвитку і уявлення про стратегічні напрямки подальшого розвитку організації. Керівництво підприємства не займається стратегічним плануванням, не зацікавлене в його результатах, а значить, залишається у повній невизначеності стосовно майбутніх перспектив розвитку їхнього закладу ресторанного господарства.

9. Визначено, що враховуючи умови функціонування та сучасний стан ТОВ «НВО КНТЕУ» визначено та конкретизовано напрями стратегічного розвитку досліджуваного підприємства, що є актуальними для ТОВ «НВО КНТЕУ» в умовах сьогодення: чітке визначення видів стратегії розвитку підприємства на конкретному етапі його розвитку; підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів підприємства; підвищення якості продукції та послуг підприємства. На сьогодні конкурентне середовище підприємства практично відсутнє, але нагальна потреба підтримки позитивного іміджу. Визначено наступні напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства: при складанні стратегічних планів потрібно враховувати можливість їх оперативної зміни. Це завдання вирішується в рамках постійного відстеження та фіксації змін, викликаних розвитком ринку і підприємства, а з іншого - постійного контролю і регулювання взаємозв'язків структурних підрозділів ТОВ «НВО КНТЕУ»; приєднання потенційних клієнтів до постійних клієнтів реалізуючи стратегію диверсифікації і позиціонування продукції та послуг за рахунок: пропозиції здійснити споживачу знайому йому дію купівлі і споживання, пропозиції широкого діапазону послуг на вибір, при якій не обговорюється можливість відмови; створення ситуації, необхідності здійснення покупки, так як відсутні альтернативи підприємств-конкурентів.

10. Запропоновано організацію роботи інфраструктурних закладів (можливо у вечірній час) з особливою концепцією для відпочинку. Досліджено, що приблизно 40-50% відвідувачів надають перевагу не стравам та напоям, а дизайну та престижу закладу. Тому сьогодні надзвичайно популярними є концептуальні заклади. Це можуть бути і креативні бари, кав'ярні. Ідеями можуть послужити вже існуючі підприємства на ринку: анти-кафе, здоровий фаст-фуд, анти-Інтернет кафе. Вважаємо за необхідне у ТОВ «НВО КНТЕУ» постійно удосконалювати форми та методи обслуговування споживачів. Враховуючи іноземний та вітчизняний досвід обслуговування в провідних закладах ресторанного господарства. Пропонована для впровадження у ТОВ «НВО КНТЕУ» система управління якістю передбачає наявність управлінських підсистем, що контролюватимуть організацію і надання послуг. Запропоновано для впровадження в діяльність підприємства процесну схему управління якістю.

6. Пропонуємо процес управління ТОВ «НВО КНТЕУ» автоматизувати за допомогою впровадження програмного забезпечення R-Keerger. Основні можливості програми R-Keerger - ресторан: зведений в одну систему товарний та фінансовий облік; аналітична і бухгалтерська звітність; управління роботою: зал, кухня, каса, бухгалтерія; програма для торгових залів, керування попередніми замовленнями; підтримка клієнтів; нагляд за персоналом і зниження ризику крадіжок. Запропоновано заходи удосконалення використання Інтернет-технологій, а саме: створити мобільний додаток для ведення бізнесу на базі безкоштовних Інтернет – платформ, що ефективно використовуються вітчизняними підприємствами ресторанного господарства, налагодити роботу сайту ТОВ «НВО КНТЕУ».

9. Визначено, що у результаті реалізації запропонованих заходів удосконалення стратегії розвитку ТОВ «НВО КНТЕУ» у наступному періоді покращить показники результатів господарської діяльності і буде мати фінансові можливості щодо наступних кроків у стратегічному розвитку.

Список використаних джерел

1. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
2. Аветисова А. О. Ресторанне господарство – новий етап розвитку / Аветисова А. О. // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. Вип. 16, т. II / голов. ред. О. О. Шубін. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2013. – С. 315–320.
3. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства : підручник / Харківський національний економічний університет. – Х. : ІНЖЕК, 2013. – 660 с.
4. Балабанова І. В. Вибір концепції позиціонування – основа формування марки [Електронний ресурс] / І. В. Балабанова, І. В. Шумлянська. – Режим доступу: www.donduet.edu.ua/docs/vestnik/2006/Vest_TIR.../balabanova3.doc.
5. Бізнес ідеї. Поп-ур ресторани. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.1000ideas.ru/article/biznes/neobychnye-restorany/biznes-ideya-5584-samyy-strannyu-restoran-v-mire-pokoryaet-bezlyudnye-territorii-planety-zemlya/> –
6. Бізнес ідеї. Анти-інтернет кафе. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.1000ideas.ru/article/biznes/neobychnye-restorany/biznes-ideya-4975-anti-internet-kafe/>.
7. Бізнес ідеї. Здоровий фастфуд. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.1000ideas.ru/article/biznes/neobychnye-restorany/biznes-ideya-5436-personalizirovannyu-zdorovyuy-fastfud-cherez-mobilnoe-prilozhenie/>
8. Бойко М. Г. Суть і завдання стратегії розвитку підприємств готельного господарства в умовах трансформаційної економіки / Бойко М.Г. - Вісн. ДІТБ. – 2002. – № 6. – С.108–113.
9. Болдирєва Л. М. Маркетинговий менеджмент надання послуг клієнтам ресторанних закладів / Л. М. Болдирєва // Економіка Крима. – 2012. – № 3. – С. 184-188.
10. Бориславська Н. О. Формування лояльності споживачів в контексті управління торговим маркетингом / Н. О. Бориславська // Сталій розвиток економіки.. – 2015. – № 2. - С. 255-259.

11. Бузько І.Р., Твердохлеб Є.С. Принципи інформаційного забезпечення діяльності підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/VSUNU/2008_10_2/buzko.pdf.
12. Варналій З. С. Вплив розвитку інформатизації суспільства та інформаційно-комунікаційних технологій на інтеграцію у глобальний ринок факторів виробництва / З. С. Варналій, Л. Л. Клевчік // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 8. – С. 66–69.
13. Габор С.С. Ефективність як економічна категорія / С.С. Габор, В.С. Габор // Інноваційна економіка. – 2012. – № 7. – С. 14–17.
14. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : [монографія] / Т.А. Говорушко, Н.І. Клімаш. – К. : Логос, 2013. – 204 с.
15. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства. Навчально – методичний посібник. – Харків: ХНАДУ, 2011. – 133 с
16. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л.Є Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
17. Економіка підприємства. Збірник засобів діагностики. / [авт. кол.: М.В. Афанасьєв, М.В. Боровик, І.Я. Іпполітова [та ін.]; за заг. ред. М.В. Афанасьєва; Харківський національний економічний університет. – Х. : ІНЖЕК, 2013. – 108с.
18. Економічне управління підприємством : навч. посіб. / [Н.М.Євдокимова, Л.П. Батенко, В.А. Верба та ін.] ; за заг. ред. Н.М.Євдокимової. – К. : КНЕУ, 2011. – 327 с.
19. Зозульов О.В. Типи позиціонування товарів і марок на споживчому ринку / О.В. Зозульов // Маркетинг в Україні. – 2012. – №6. – С. 49-52.
20. Інновації в готельному бізнесі. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://digitalsignage.net.ua/2014/02/innovation-in-hotel-business-2/>
21. Калінеску Т.В., Романовська Ю.А., Кирилов О.Д. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток. Монографія. – Луганськ: Вид – во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 272 с.
22. Карпенко Н.В. Управління маркетингом на підприємствах малого та

середнього бізнесу : монографія / Н.В. Карпенко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2018. – 363с.

23. Касич А.О. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / А.О. Касич, І.Г. Хіміч // Бізнес Інформ. – 2012. – № 12. – С. 176–179.

24. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2013. – 406 с.

25. Ковтун О. І. Стратегії підприємства : монографія / Ковтун О. І. - Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.

26. Корнев Ю.І. Інформаційне забезпечення розвитку підприємницької діяльності / Ю.І. Корнев. – К.: Свічадо, 2009. – 124с.

27. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Наталія Володимирівна Куденко. – К. : КНЕУ, 2012. – 152 с.

28. Кузьмін О.Є. Формування і використання системи управління економічним розвитком підприємства: монографія / О.Є. Кузьмін, Н.Г. Георгіаді. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. – 368с.

29. Левицький Ю.А. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. / Ю.Д. Костін, Ю.А. Левицький // Вісник економічної науки України. – 2008. - №2. – С. 60-63.

30. Литвиненко Т. Є. Новітні технології обслуговування у сфері ресторанного бізнесу / Т. Є. Литвиненко // Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах : зб. наук. пр. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – С. 123-127.

31. Мазоренко О. В. Особливості інформаційного забезпечення функціонування та розвитку підприємств / О. В. Мазоренко // Управління розвитком : збірник наукових робіт. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – № 18. – С. 55 – 57. Мельникович О. М. Рекламний бізнес: менеджмент маркетингу : монографія / О. М. Мельникович. – К. : КНТЕУ, 2013. – 358 с.

32. Мельниченко С. В., Шеєнкова К. А. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія / С. В. Мельниченко, К. А. Шеєнкова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 264 с.

33. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2016. – 227 с.
34. Науменко М. О. Шляхи забезпечення якісного обслуговування споживачів на підприємствах ресторанного господарства / М. О. Науменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 36. – С. 179–181.
35. Оліфіров О. В. Інформаційні технології у готельному і ресторанному бізнесі / О. В. Оліфіров, А. П. Лутай. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 235 с.
36. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація : [монографія] / В. І. Отенко. – Харків : ІНЖЕК, 2010. – 336 с.
37. Отенко В.І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства / Бізнес Інформ. – 2013. – № 5. – С. 231–237.
38. Офіційний сайт Smart safe Bibliotech. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.bibliotech.com.ua/> – Назва з екрану.
39. Офіційний сайт ресторану «Chicken Kyiv» [Електронний ресурс] / Chicken Kyiv. – Режим доступу : <https://borysov.com.ua/uk/chicken-kyiv>
40. Перебийніс В. І. Маркетингове управління поведінкою споживачів послуг ресторанного господарства / В. І. Перебийніс, В. М. Трайно // Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., (Полтава, 13–14 травня 2013 р.). – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2013. – Ч. 2. – С. 248–249.
41. Петрук Ю. І. Актуальні завдання управління розвитком підприємств ресторанного господарства в Україні. – Економіка. № 4 (130). – 2014 р. – С. 41–47
42. Погожа Н.В. Стратегія маркетингу послуг – шлях ефективного управління підприємством / Н.В. Погожа // Вісник ДонДУЕТ. – 2013. – № 4. – С. 145–152.
43. Погорелов Ю. С., Белоусова К. І. Стратегічне позиціонування підприємства: зміст поняття. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 6 (68). – С. 95–105
44. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.

45. Пономарьова Ю.В. Web-промоушн у комунікаційному середовищі Internet// Маркетинг и реклама. – 2004. – №5 – 6. – С. 77 – 81.,
46. Портер М. Стратегія конкуренції / Майкл Портер ; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський]. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
47. Примак Т. О. Від маркетингу відносин до маркетингу утримування клієнтів / Т. О. Примак // Маркетинг в Україні. – 2016. - № 3. – С. 42-44.
48. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія / Діана Валеріївна Райко. – Х. : ВД «ІНЖЕКТ», 2014. – 632 с.
49. Ракша Н. В. CR-менеджмент як ефективний інструмент управління компанією / Н. В. Ракша // Сталий розвиток економіки. – 2015. - №3. - С. 72-77.
50. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навч.посіб. / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
51. Скибінський С. В. Маркетинг. Ч. 1 : підручник / Станіслав Володимирович Скибінський. – К. : КНЕУ, 2012. – 568 с.
52. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект : монографія / А. О. Старостіна. К. : Видавничий дім «Вільямс», 2013. - 262 с.
53. Стефківський В.М. Інформаційне забезпечення контролю управлінських рішень: теоретичні аспекти. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2011_3/Stefkiv.pdf
54. Стратегічне управління : [підручник] / Тищенко О. М., Хміль Т. М., Василик С. К., Чечетова-Терашвілі Т. М., Ревенко О. В. – Харків : ІНЖЕК, 2009. – 280 с.
55. Тарнавський В. Керівництво компанією: Як утримати клієнтів? / В. Тарнавський // Інформаційно-аналіт. журнал. – 2014. - № 6. – С. 95-115.
56. Теорія і практика маркетингу в Україні : монографія / [Павленко А. Ф., Войчак А. В., Кардаш В. Я., Пилипчук В. П. та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А. Ф. Павленка. – К. : КНЕУ, 2011. – 584 с.

57. Титаренко, І. В. Удосконалення процесу інформаційного забезпечення як інструменту ефективного управління підприємством / І. В. Титаренко // Міжнародний збірник наукових праць. – 2011. - Випуск 1(19). – С. 349-353.
58. Ткаченко Т. І. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко та ін. ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 596 с.
59. Трайно В. М. Вплив зовнішніх факторів на поведінку споживачів / В. М. Трайно // Інфраструктурне забезпечення продовольчого ринку України: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (Полтава, 17–18 лютого 2015 р.). – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2015. – С. 78–79.
60. Тренев Н.Н. Стратегическое управление : учеб. пособие / Н.Н. Тренев – М. : Приор, 2002. – С. 288.
61. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія / О. М. Тридід. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2012. – 364 с.
62. Фролова Т.О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу [Електронний ресурс] / Т.О. Фролова // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1130>
63. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) №3(27), 2014 – 109.112 с.
64. Чернишева С. В. Стратегії управління маркетингом відносин / С. В. Чернишева // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2014. – Вип. 297, Т. II. – С. 433-442.
65. Шалева О.І. Застосування інноваційних Інтернет-технологій у ресторанному бізнесі / О.І. Шалева // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2013. – Вип. 15. – С. 142-145.
66. Юданов А. Типы конкурентной стратегии: «биологический» подход к классификации компаний / А. Юданов // Мировая экономика и международные отношения. – 1996. – № 10. – С. 51–65.

67. Яшина О. В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні / О.В. Яшина // Вісник Львівської комерційної академії. – 2016. – № 38. – С. 137–141.
68. Aaker David A. Strategic Market Management: Global Perspectives / David A. Aaker, Damien Mc. Loughlin. – New York: John Wiley and Sons, Ltd, 2010. – 368 p.
69. Ansoff. – Sankt-Peterburg : Piter Kom, 1999. – Ansoff I. Novaya korporativnaya strategiya / – 414 p.
70. Druker P. Effektivnoe upravlenie : [per. s angl.] / P. Druker. – Moskva : Astrel, 2004. – 284 s.
71. Mintsberg G. Shkolyi strategiy : per. s angl. / G. Mintsberg, B. Alstrend, Dzh. Lempel. – Sankt- Peterburg : Piter, 2000. – 336 s.
72. Tompson A. A. Strategicheskii menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii : per. s angl. / A. A. Tompson, A. Dzh. Striklend. – Moskva : Banki i birzhi : YuNITI, 1998. – 422 s.
73. Hemel G. Strategicheskaya gibkost : [per. s angl.] / G. Hemel, K. Prahalad, G. Tomas. – Sankt- Peterburg : Piter, 2005. – 381 s.
74. Porter M. Konkurentsia : ucheb. posobie : [per. s angl.] / M. Porter. – Moskva : Vilyams, 2000. – 495 s.

