

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління стратегічним потенціалом підприємства»

(за матеріалами ТОВ «БАСЕЖУ», м. Київ)

Студента 5 курсу 2 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Талдикіна Валентина
Вікторівна

Науковий керівник:
кандидат технічних наук,
доцент

Безус Алла
Миколаївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Сутність та теоретичні підходи до процесу управління стратегічним потенціалом підприємства.	5
1.2 Методичні підходи до управління стратегічним потенціалом підприємства.....	8
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «БАСЕЖУ»	13
2.1. Профіль діяльності підприємства	13
2.2. Аналіз та оцінка стану процесу управління стратегічним потенціалом підприємства	19
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «БАСЕЖУ»	25
3.1. Розробка програми удосконалення стратегічного потенціалу підприємства.....	26
3.2. Прогноз оцінки розвитку стратегічного потенціалу підприємства	31
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	44

ВСТУП

Актуальність теми. Під впливом об'єктивних причин, а саме: глобалізація бізнесу, зростання споживчого попиту та можливостей; зміни споживчих уподобань, насичення ринку, зниження ділової активності; підвищення значення фактору часу в конкуренції, одержати та утримати довгостроковий успіх підприємств на ринку стає складніше. Фактором, який визначає тривалість підприємницького успіху, є стратегічний потенціал підприємства. Для ефективного стратегічного управління бізнес повинен швидко розробити раціональні варіанти, щоб справлятися з усіма щоденними змінами, які відбуваються в процесі його діяльності. Основна мета менеджменту – певною мірою підтримувати діяльність підприємства у відповідь на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Стратегічне управління потенціалом відіграє важливу роль у розвитку господарсько-фінансової діяльності підприємства, дозволяючи суб'єктам господарювання покращувати свої позиції на ринку, виробляти продукцію, що відповідає потребам ринку, за відносно низькі витрати, виходити з платіжного балансу, визначаючи обсяг реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) з точки зору підприємства, виявлення резервів збільшення прибутку та забезпечення заходів щодо використання виявлених резервів, ефективне використання короткострокового та довгострокового ресурсного потенціалу. У зв'язку з цим актуальним стає питання управління стратегічним потенціалом, тобто процесом його формування та реалізації.

У сучасній економічній літературі часто розглядаються питання, пов'язані з визначенням сутності, елементів та здійсненням управління стратегічним потенціалом. Дослідженню цих питань присвячено праці таких науковців: О.В. Березін, В.Н. Гавва, В.Б. Горбань, Л.Ю. Гордієнко, Е.А. Лапін, В.Д. Маркова, І.П. Отенко, В.В. Пастухова, О.А. Пробоїв, О.А. Сущенко, Р.В. Фещур, Л.С. Шеховцева, Є.В. Швець та ін.

Незважаючи на те, що вітчизняні та зарубіжні автори зробили значний науковий внесок у вирішення вищезазначених проблем, все ще залишається потреба у визначенні сутності, формування та реалізації стратегічного потенціалу фірми, тобто трансформації зовнішніх і внутрішніх можливостей у його стратегічні фактори успіху.

Метою роботи є розробка заходів вдосконалення процесу управління стратегічним потенціалом ТОВ «БАСЕЖУ».

Відповідно до мети було визначено наступні завдання дослідження:

- дослідити сутність та теоретичні підходи до процесу управління стратегічним потенціалом підприємства;
- дослідити методичні підходи до управління стратегічним потенціалом підприємства;
- охарактеризувати профіль діяльності підприємства;
- здійснити аналіз та оцінку стану процесу управління стратегічним потенціалом підприємства;
- здійснити розробку програми удосконалення стратегічного потенціалу підприємства;
- надати прогноз оцінки розвитку стратегічного потенціалу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним потенціалом підприємства.

Предметом дослідження теоретичні та методичні підходи управління стратегічним потенціалом підприємства.

Основними методами дослідження стали: аналіз, синтез, узагальнення, поєднання, систематизації, абстрагування, табличний та графічні методи дослідження, а також економічно-статистичні методи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та теоретичні підходи до процесу управління стратегічним потенціалом підприємства.

Термін «стратегічний потенціал» почав використовуватися в економічній літературі після відомих досліджень основоположників стратегічного підходу управління І. Ансоффа, У. Кінга та Д. Кліманда, Б. Карлофа. Сфера його застосування полягає в оцінці перспективних можливостей компаній для підвищення операційної ефективності та підвищення конкурентоспроможності на ринку [3].

Ефективне функціонування підприємства чи організації наразі майже не можливе без процесу управління стратегічним потенціалом підприємства. Насамперед причиною цього є вплив на підприємство динамічності та невизначеності оточення.

Запорукою довгострокової стійкості підприємства у конкурентних умовах та в якості його ринкової характеристики виступає стратегічний потенціал, управління яким дозволяє оптимізувати взаємодію підприємства з зовнішнім оточенням з урахуванням його внутрішніх можливостей.

Отенко Ірина Павлівна – доктор економічних наук, у своїй статті про «Ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства» стверджує, що головна проблема стратегічного управління полягає у формуванні інструментарію забезпечення довгострокової ефективності підприємства у зовнішньому середовищі, яке постійно змінюється, з'являються нові підходи, концепції та поняття, тому підприємство не можна розглядати відокремлено (як закритий об'єкт). Воно є логічно вбудованим у суспільне життя елементом, відкритою соціально-економічною системою, що активно взаємодіє із різноманітними агентами у своєму оточенні, виконуючи ряд важливих функцій (наприклад, містоутворюючу, соціальну тощо[1].

Потенціал бізнесу можна порівняти з енергією, він залежить від стабільності та розвитку організації, без чого вона не може існувати. Найважливішими джерелами енергії є ресурси. Тобто, це набір ресурсів — інформація, виробництво, матеріали та сировина, праця, інтелект, — якими володіє та має у своєму розпорядженні фірма.

Стратегічні ресурси підприємства – це ресурси, які забезпечують можливості для реалізації стратегічних цілей. Ці можливості виникають при використанні наявних матеріальних засобів виробництва, предметів праці, технологій, наявних категорій працівників, систем управління тощо. З цього випливає, що для того, щоб розробити стійкий стратегічний план, необхідно враховувати потенціал компанії, поєднуючи внутрішні та зовнішні фактори, які можуть вплинути на компанію. У вітчизняній та зарубіжній економічній літературі термін стратегічний потенціал трактується в широкому розумінні як виробничий потенціал, який є в наявності і може бути мобілізований для досягнення конкретних цілей або вирішення конкретних завдань. Однак щодо категорії «потенціал фірми» суть поняття стратегічного потенціалу фірми полягає не тільки у визначенні граничної виробничої потужності, а й у здатності фірми досягати перспективних цілей шляхом підвищення свого рівня. На основі вдосконалення виробництва, персоналу, фінансів, маркетингу та інших складових, використовуйте їх для відтворення ролі під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища. У практичній діяльності необхідно використовувати та розвивати визначені сильні сторони та, де необхідно, подолати слабкі сторони. Зрозуміло, що при прийнятті рішення про посилення або усунення недоліків необхідно оцінити доцільність таких заходів та можливі наслідки їх наявності.

Можна виділити два основні підходи до визначення сутності поняття "стратегічний потенціал підприємства":

- 1) Згідно першого, ресурсного підходу, стратегічний потенціал розглядають як наявність ресурсів та можливостей, якими володіє підприємство.

2) Згідно другого, цільового підходу, під стратегічним потенціалом розуміють можливості (здібності) підприємства забезпечувати своє тривале функціонування та досягнення стратегічних цілей, виходячи з наявних ресурсів.

Під стратегічним потенціалом розуміють наявні ресурси та можливості і компетенції, на які вони перетворюються та які може використати підприємство за умов ефективного управління ними.

Компетенція - це спеціальний інформаційний ресурс, який містить досвід, знання та навички щодо способів організації та управління ресурсами та бізнес-процесами (організаційними можливостями) для досягнення визначених цілей, які носять працівники індивідуально чи колективно. Можливості мають властиву ієрархію, засновану на ієрархії можливостей і пріоритеті ресурсів, якими вони «керують». Використання можливостей організацій означає підвищення споживчої цінності кінцевого продукту в результаті їх організованої взаємодії, а також призводить до появи та розвитку стійких конкурентних переваг.

Ключова відмінність між можливостями та ресурсами полягає в тому, що ресурси пов'язані з наявністю активів (матеріальних або нематеріальних), тоді як можливості пов'язані з діями, спрямованими на залучення таких ресурсів для формування та реалізації стратегічного потенціалу бізнесу для досягнення ринкової конкурентної переваги.

Стратегічний потенціал підприємства – це складна, динамічна та багатоструктурна система зі своїми закономірностями розвитку, ефективність використання стратегічного потенціалу якого значною мірою залежить від ефективності діяльності підприємства. Тому, з точки зору стратегічного управління, важливо виділити характеристики стратегічного потенціалу:

- Стратегічний потенціал - це, перш за все, орієнтація на розвиток і перспективу. Формуючи стратегічний потенціал і розвиваючи його елементи, компанія закладає основу майбутнього ринкового успіху;

- Стратегічний потенціал – це не лише майбутнє. Іншою її характеристикою є рефлексія на минуле, тобто набір властивостей, накопичених системою під час її становлення, і тих властивостей, які визначають її функцію та здатність до розвитку;

- Визначити рівень практичного застосування та використання наявних можливостей. Стратегічний потенціал залежить від його реальних можливостей у тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності. При цьому вона не тільки була реалізована, а й не реалізована з будь-яких причин. Потенційна потужність будь-якого підприємства залежить насамперед від наявності ресурсів і резервів (економічних, соціальних, технологічних тощо), крім виробничих;

- Стратегічний потенціал бізнесу залежить не стільки від наявного ресурсного потенціалу, скільки від здатності різних категорій людей використовувати його для виробництва товарів, надання послуг, максимізації доходу (прибутку) і забезпечення ефективного функціонування бізнесу. сутність;

- Важливою частиною стратегічного потенціалу є нематеріальні ресурси, такі як управління та організація. Стратегічний потенціал бізнесу визначається, зокрема, формою підприємництва та відповідною його організаційною структурою.

1.2 Методичні підходи до управління стратегічним потенціалом підприємства.

Аналіз потенціалу компанії: Визначення відповідної стратегії для компанії полягає насамперед у вимірюванні поточних і майбутніх

можливостей компанії, можливостей, які потім будуть реалізовані в рамках прийнятого стратегічного плану.

Стратегічний підхід, базується на першому етапі аналізу внутрішнього потенціалу компанії, а потім — на визначенні планування, яке дозволяє досягти цілей, які переслідує компанія.

Стратегічна діагностика - це підхід, який дозволяє компанії подивитися на внутрішні і зовнішні елементи, які можуть впливати на її діяльність. З спостережень можна виявити:

- 1) Сильні та слабкі сторони відповідно до внутрішньої діагностики компанії;
- 2) Загрози та можливості відповідно до зовнішньої діагностики навколишнього середовища.

Серед інструментів стратегічного планування, особливе значення має Swot-аналіз, де термін позначає об'єднання чотирьох англосаксонських слів: Основні моменти; Слабкі місця; Можливості; Погрози[2];

SWOT-аналіз не тільки дає загальне уявлення про бізнес, але й оцінює його елементи в меншому масштабі. Він підкреслює сильні та слабкі сторони та може допомогти розкрити можливості та загрози, які присутні на ринку. Саме цей тип інформації робить стратегічне планування ще надійнішим.

Внутрішня діагностика. Метою внутрішньої діагностики є визначення стратегічного потенціалу компанії, тобто сильних сторін, активів, на які можна спиратися для визначення своїх стратегічних орієнтацій. Внутрішня діагностика повинна дати можливість виділити ноу-хау компанії, її професію, її навички. Компанія також має слабкі сторони, характеристики, на які компанія не може покладатися для визначення своїх стратегій.

В основному це базується на інвентаризації ресурсів, наявних всередині компанії:

Людські ресурси: кількість працівників, структура персоналу, навички, соціальний клімат, мотивація працівників, управління компенсацією тощо.

Фінансовий діагноз: наявний капітал, оборотні кошти, рівень заборгованості, платоспроможність, прибутковість, методи фінансування та ін.

Організаційна діагностика: режими організації, структура, розподіл повноважень, координація.

Внутрішня діагностика охоплює також виробництво (виробничі потужності, терміни виробництва, гнучкість виробничого апарату), постачання, збут, технологічні можливості, логістику.

Внутрішній аналіз повинен мати можливість визначити сильні та слабкі сторони бізнесу, щоб сформулювати майбутні дії (конкретизацію стратегічних рішень), які добре позиціонують бізнес на ринку з конкурентної точки зору. Аналіз внутрішніх структур може виявити внутрішні можливості або стратегічні потенціали, на які компанія може спиратися в досягненні своїх стратегічних цілей. Основним завданням внутрішнього аналізу є визначення потреб підприємства в ресурсах, сильних і слабких сторін, потенційних можливостей і конкурентної позиції.

[4]

Більш детальну схему внутрішнього аналізу зображено у додатку 1.

Зовнішня діагностика. Підприємство - це відкрита система, яка виживає і процвітає в постійно мінливому середовищі, що приносить загрози і можливості.

Тому знання навколишнього середовища є важливим кроком у стратегічній діагностиці, яку проводить будь-яка управлінська команда, перш ніж сформулювати загальну стратегію компанії.

Навколишнє середовище представляє обмеження та загрози (трансформація середовища, ймовірно, поставить під сумнів стратегічні позиції та конкурентну позицію фірми), які впливають на стратегічний вибір, але воно також пропонує можливості (явище, ймовірно, сприятиме досягненню цілей) для

розвитку, які компанія повинна знати, як відкрити та захопити. Бізнес-середовище включає в себе мікросередовище і макросередовище:

Мікросередовище компанії. Мікросередовище складається з усіх організацій, з якими компанія має прями зв'язки (конкуренти, споживачі, клієнти, банки, держава, профспілки, асоціації тощо). Мікросередовище має кілька змінних, які можуть позитивно або негативно впливати на компанію.

Макросередовище компанії. Це найзагальніше середовище. У ньому беруть участь політичні, економічні, соціологічні, технологічні, еколого-правові чинники. Ці фактори є джерелами обмежень або можливостей для компаній (табл.1.1)

Таблиця 1.1

Джерела обмежень або можливостей для компаній []

Категорії	Тип факторів
Політика	Політична стабільність, фінансова політика, регулювання зовнішньої торгівлі
Економічний	Монетарна політика, інфляція, зростання, безробіття, процентні ставки, наявний дохід
Соціокультурні	Демографія, розподіл доходів, ставлення до праці, культурний рівень
Технологічний	Витрати на НДДКР, патенти, показники старіння, швидкість передачі технологій.
Екологічна	Закони про охорону навколишнього середовища, споживання енергії, відходи
Юридичних	Монопольне законодавство, трудове право, норми безпеки, господарське право

Також фактори впливу групують у дві складові: суб'єктну та об'єктну. Об'єкти являють собою матеріальні та персональні форми, пов'язані зі

стратегічним потенціалом підприємства. Вони споживаються і дублюються в тій чи іншій формі під час роботи. До них належать: інноваційна здатність, виробнича здатність, фінансова здатність і здатність до відтворення. Тематичні компоненти пов'язані з соціальними формами, які вони виявляють. Вони не споживаються, а як передумова, як невід'ємна частина раціональних об'єктів споживання загальної економіки, загальноекономічних і соціальних факторів. До складу дисципліни входять: науково-технічні та управлінські можливості, можливості управління організаційною структурою та маркетингові можливості. На практиці необхідно використовувати та розвивати виявлені сильні сторони, а слабкі сторони – подолати, якщо це необхідно. Зрозуміло, що при прийнятті рішення про посилення або усунення недоліків необхідно оцінити доцільність таких заходів та можливі наслідки їх наявності. Оскільки ресурсовитрати на подолання вузьких місць в організації можуть бути набагато вище, ніж негативний ефект від їх наявності. Можливо, доцільно управлінські зусилля зосередити на підкріпленні та розвитку сильних сторін, які складають конкурентні переваги підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «БАСЕЖУ»

2.1. Профіль діяльності підприємства

Основним напрямком діяльності ТОВ "БАСЕЖУ" є 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. Підприємство знаходиться за адресою Україна, 04210, місто Київ, вул. Героїв Сталінграду, буд. 24.

Назва:	• «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БАСЕЖУ»
ЄДРПОУ:	•41235494
Скорочена назва:	•ТОВ "БАСЕЖУ"
Організаційно-правова форма:	•ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Дані про початок діяльності:	•24.03.2017
Основний напрямок діяльності:	• 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Додаткові(ий) напрямки(ок) діяльності:	<ul style="list-style-type: none"> •47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах •56.21 Постачання готових страв для подій •56.30 Обслуговування напоями •73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки •46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

Рис. 2.1. Загальна характеристика ТОВ "БАСЕЖУ"

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Організаційна структура ресторану відображена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ "БАСЕЖУ"

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Організаційна структура ресторану ТОВ "БАСЕЖУ" є лінійною, яка характеризується встановленням чітких і простих зв'язків між підрозділами, єдиним і чітким керівництвом, узгодженістю дій виконавчого персоналу. Однак така структура пред'являє значні вимоги до менеджерів, які повинні володіти широкими знаннями та досвідом у застосуванні управлінських функцій і сфер діяльності, що, у свою чергу, знижує здатність керівників ефективно керувати установами.

Директор ресторану є вищим органом, відповідальним за діяльність усього закладу та результати його діяльності. До нього належать усі працівники середньої ланки, а саме: головний бухгалтер, шеф-кухар, адміністративний персонал та технічний персонал.

Головний бухгалтер, у свою чергу, має у підпорядкуванні лише одного працівника - касира, який веде лише внутрішню бухгалтерію.

Шеф-кухар підпорядковується директору і має в підпорядкуванні двох кухарів.

Адміністратор відповідає перед директором ТОВ "БАСЕЖУ", і всі аспекти щодо обслуговування клієнтів знаходяться в його розпорядженні.

Протягом досліджуваного періоду кількість працівників підприємства ТОВ "БАСЕЖУ" мала тенденцію до зростання із рівня в 17 працівників до 21 працівника за результатом 2021 року.



Рис. 2.3. Динаміка чисельності працівників ТОВ "БАСЕЖУ" в 2019-2021 рр.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

За період 2019-2021 рр. продуктивність праці персоналу скоротилася із рівня в 195,68 тис. грн. в 2019 році до рівня в 96,06 тис. грн. за результатом 2021 року.



Рис. 2.4. Динаміка продуктивності праці ТОВ "БАСЕЖУ" в 2019-2021 рр.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Наступним кроком відобразимо SWOT-аналіз для ресторану в табл. .

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз ресторану ТОВ "БАСЕЖУ" .

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Якість обслуговування ресторану висока; 2. Бере участь у міжнародних проєктах та виставках. 3. Збільшення кількості клієнтів; 4. Існування звичайних споживачів. 5. Встановити стабільні стосунки з діловими партнерами; 6. Політичні погляди та динаміка, ресторанный менеджмент; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постійна потреба в інвестиціях в інновації. 2. Не великий досвід роботи на ринку послуг громадського харчування 3. Механізм заохочення працівників не досконалий. 4. Недостатнє дослідження ринку в країні та за кордоном. 5. Відсутність висококваліфікованих спеціалістів у сфері маркетингу. 6. Відсутність досконалої системи збору маркетингової інформації. 7. Покладатися на партнерів-постачальників і диктувати закупівельні ціни на сировину. 8. Низький рівень розробленості альтернативних стратегій розвитку підприємств
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових ділових партнерів; 2. Зростання купівельної спроможності населення та туристів; 3. Покращити інституційний імідж та обізнаність споживачів про ресторанный послуги через покращення маркетингових комунікацій; 4. Велика кількість інноваційних технологій у сфері кейтерингових послуг; 5. Можливість збільшення продажів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Учасників багато; 2. Імовірність того, що конкуренти вдосконалять свої програми розвитку. 3. Економічна та політична нестабільність, епідемії та війни; 4. Високі витрати на рекламу; 5. Агресивна політика конкурентів у сфері громадського харчування; 6. Високий податковий тиск обмежує можливість подальшого розширення діяльності; 7. Загроза зниження конкурентоспроможності; 8. Потенційна втрата частки ринку; 9. Недостатньо швидко реагує на зміни 10. Відсутність коштів.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Наступним кроком здійснимо аналіз фінансових результатів підприємства за період 2019-2021 рр.

Протягом досліджуваного періоду чистий дохід підприємства мав тенденцію до скорочення на 64% в 2020 році до рівня в 1196,6 тис. грн., а

також до зростання в 2021 році на 68,6% до рівня в 2017,3 тис. грн. Динаміка чистого доходу ТОВ "БАСЕЖУ" в 2019-2021 рр. відображено на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Динаміка чистого доходу ТОВ "БАСЕЖУ" в 2019-2021 рр.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Також протягом досліджуваного періоду мала місце тенденція до скорочення собівартості реалізованої продукції на 77,6% в 2020 році та зростання в 2021 році на 172% до рівня в 1127,9 тис. грн.

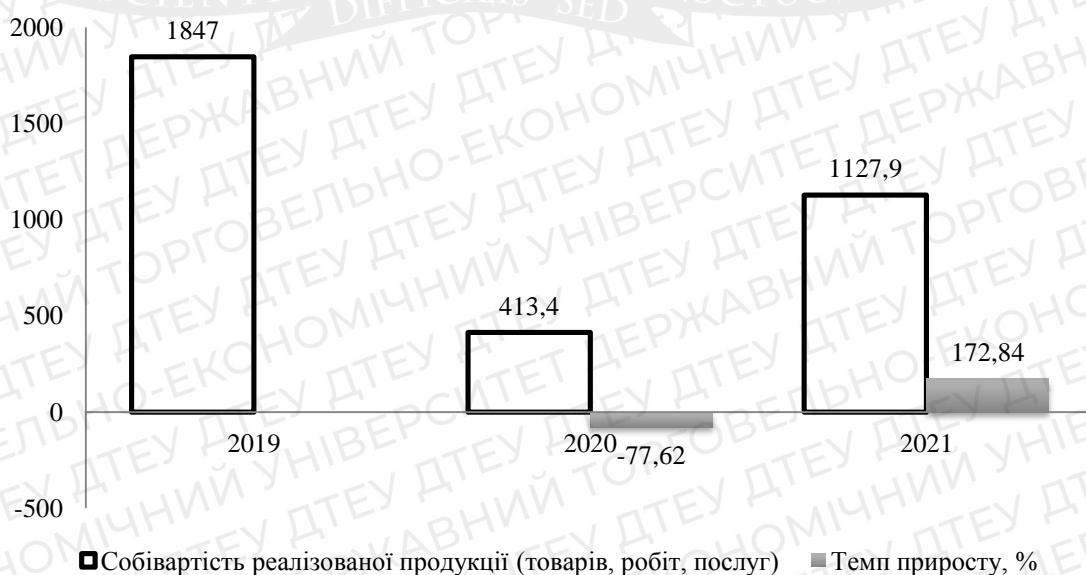


Рис. 2.7. Динаміка собівартості реалізації продукції ТОВ "БАСЕЖУ" в 2019-2021 рр.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Інші витрати підприємства протягом досліджуваного періоду мали чітку тенденцію до скорочення із рівня в 1370,6 тис. грн. в 2019 році до рівня в 679,2 тис. грн. за результатом 2021 року.



Рис. 2.8. Динаміка інших операційних витрат ТОВ "БАСЕЖУ" в 2019-2021 рр.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

За період 2019-2021 рр. чистий прибуток ресторану збільшився із рівня в 89,3 тис. грн. в 2019 році до рівня в 172,4 тис. грн. за результатом 2021 року. Відбулося це за рахунок скорочення витрат підприємства.



Рис. 2.9. Динаміка чистого прибутку ТОВ "БАСЕЖУ" в 2019-2021 рр.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Отже, основним напрямком діяльності ТОВ "БАСЕЖУ" є 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. Підприємство знаходиться за адресою Україна, 04210, місто Київ, вул. Героїв Сталінграду, буд. 24. Організаційна структура ресторану ТОВ "БАСЕЖУ" є лінійною, яка характеризується встановленням чітких і простих зв'язків між підрозділами, єдиним і чітким керівництвом, узгодженістю дій виконавчого персоналу. Однак така структура пред'являє значні вимоги до менеджерів, які повинні володіти широкими знаннями та досвідом у застосуванні управлінських функцій і сфер діяльності, що, у свою чергу, знижує здатність керівників ефективно керувати установами. Директор ресторану є вищим органом, відповідальним за діяльність усього закладу та результати його діяльності. До нього належать усі працівники середньої ланки, а саме: головний бухгалтер, шеф-кухар, адміністративний персонал та технічний персонал. Протягом досліджуваного періоду кількість працівників підприємства ТОВ "БАСЕЖУ" мала тенденцію до зростання із рівня в 17 працівників до 21 працівника за результатом 2021 року. За період 2019-2021 рр. продуктивність праці персоналу скоротилася із рівня в 195,68 тис. грн. в 2019 році до рівня в 96,06 тис. грн. за результатом 2021 року. Протягом досліджуваного періоду чистий дохід підприємства мав тенденцію до скорочення на 64% в 2020 році до рівня в 1196,6 тис. грн., а також до зростання в 2021 році на 68,6% до рівня в 2017,3 тис. грн. Також протягом досліджуваного періоду мала місце тенденція до скорочення собівартості реалізованої продукції на 77,6% в 2020 році та зростання в 2021 році на 172% до рівня в 1127,9 тис. грн. За період 2019-2021 рр. чистий прибуток ресторану збільшився із рівня в 89,3 тис. грн. в 2019 році до рівня в 172,4 тис. грн. за результатом 2021 року. Відбулося це за рахунок скорочення витрат підприємства.

2.2. Аналіз та оцінка стану процесу управління стратегічним потенціалом підприємства

Сучасне комерційне ринкове середовище є дуже нестабільним і невизначеним, що є основною перешкодою для забезпечення довгострокового сталого розвитку підприємств ресторанного господарства. Для забезпечення розвитку соціальної економіки підприємства ресторанного господарства повинні не тільки вивчати вплив зовнішніх факторів, а й приділяти увагу оцінці внутрішнього потенціалу.

Забезпечення ефективної роботи ресторанного бізнесу сьогодні та його успіх у майбутньому залежить від управління якістю його потенціалу. Потенціал бізнесу – це сукупність можливостей використання у господарській діяльності наявних ресурсів і можливостей. Однак важливим є не тільки наявність сформованих потенціалів, які компанії мають сьогодні і можуть реалізувати в поточній практиці діяльності, але й розвиток потенціалів для досягнення бажаних стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Стратегічна політика управління потенціалом підприємства ТОВ "БАСЕЖУ" ґрунтується на врахуванні взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовищ та необхідності адаптації внутрішнього потенціалу підприємства до зовнішнього, тому в структурі стратегічного потенціалу необхідно виокремити управління спроможність підприємства, гнучкість організаційної структури та стратегія підприємства, такі ключові елементи, як статус і можливості для забезпечення ефективності діяльності.

Результатом взаємодії внутрішнього середовища підприємства і стратегічного потенціалу є здатність забезпечувати ефективність діяльності ТОВ "БАСЕЖУ", включаючи здатність використовувати ресурси, виконувати функції, основні і допоміжні процеси, організаційна гнучкість спрямована на забезпечення здатності до змінити структуру, створити організаційні умови для розвитку та переконатися в інтеграції діяльності.

Управлінська компетентність ТОВ "БАСЕЖУ" характеризується наявністю стратегічних знань, здатністю приймати та реалізовувати

стратегічні рішення, і пов'язана із взаємодією внутрішнього та зовнішнього середовища фірми.

Для отримання стійкої конкурентної переваги та певної конкурентної позиції у зовнішньому середовищі необхідно забезпечити відповідну стратегічну позицію підприємства, тобто створити позитивний імідж і репутацію підприємства та його керівників, а також завоювати певну конкурентну позицію. Саме тому ТОВ "БАСЕЖУ" постійно здійснює аналіз та моніторинг зовнішнього середовища.

PESTEL або PESTLE – це скорочення від політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів. Аналіз за допомогою PESTEL - хороший метод для виявлення можливостей і загроз у зовнішньому середовищі ресторанного бізнесу. Маючи повне уявлення про фактори довкілля, які можуть вплинути на бізнес, власник ТОВ "БАСЕЖУ" може приймати рішення залежно від ситуації.

1. Політичні чинники. Політичні чинники можуть сильно впливати на ресторанний бізнес в Україні. Є кілька прикладів політичних чинників, таких як податкові реформи чи рекомендації з охорони праці та техніки безпеки. Після того, як ТОВ "БАСЕЖУ" досліджують ці правила, які можуть вплинути на діяльність ресторану, директор ТОВ "БАСЕЖУ" може прийняти відповідні рішення, щоб мінімізувати вплив таких правил.

Окрім того, ТОВ "БАСЕЖУ" повинні дотримуватися і санітарних норм.

2. Економічні чинники. Якщо рівень інфляції збільшиться в Україні це вплине на ціни на інгредієнти. В результаті ціни на меню виростуть, і більшу частину часу люди уникають замовляти їжу в ресторані або замовляти її онлайн.

Так, рівень інфляції в Україні за останні роки мав чітку тенденцію до зростання із рівня в 104,1% в 2019 році до рівня в 126,6% станом на кінець 2022 року.



Рис. 2.10. Динаміка індексу споживчих цін в Україні в 2019-2022 рр.,

Джерело:

побудовано

за

даними

<https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>

Також одним із важливих економічних чинників є рівень доходів, адже якщо рівень доходів населення зменшиться, кількість людей, що відвідуватиме ТОВ "БАСЕЖУ" також скоротиться.

Таблиця 2.1

Динаміка доходів населення України в розрахунку на одне домогосподарство в 2019-2021 рр.

	2019	2020	2021
1	2	3	4
Сукупні ресурси в середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	12118,5	12432,3	14490,6
Структура сукупних ресурсів домогосподарств			
Грошові доходи	92,0	93,9	93,9
- оплата праці	57,3	58,3	59,8
- доходи від підприємницької діяльності та самозайнятості	6,5	5,8	5,7
- доходи від продажу сільськогосподарської продукції	2,4	2,2	2,5
- пенсії, стипендії, соціальні допомоги, надані готівкою	19,2	20,8	19,8
- грошова допомога від родичів, інших осіб та інші грошові доходи	6,6	6,8	6,1

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
Вартість спожитої продукції, отриманої з особистого підсобного господарства та від самозаготівель	3,6	3,3	3,0
Пільги та субсидії безготівкові на оплату житлово-комунальних послуг, електроенергії, палива	0,7	0,2	0,1
Пільги безготівкові на оплату товарів та послуг з охорони здоров'я, туристичних послуг, путівок на бази відпочинку тощо, на оплату послуг транспорту, зв'язку	0,4	0,2	0,3
Інші надходження	3,3	2,4	2,7
<i>Довідково: загальні доходи, грн.</i>	11859,8	12247,8	14247,9

Джерело: побудовано за даними

https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/gdvdg/ssr/arh_ssr_u.htm

3. Соціальні фактори. Є кілька соціальних факторів, які можуть негативно чи позитивно вплинути на ваш ресторанний бізнес. Сучасні люди більше дбають про своє здоров'я. Це означає, що вони віддадуть перевагу органічній їжі, а не нездоровій їжі. Цей фактор може вплинути на меню ресторану ТОВ "БАСЕЖУ". Зазвичай ресторан обслуговують клієнтів обох типів, тобто любителів гострої чи нездорової їжі, і навіть любителів органічних продуктів, щоб збільшити свою клієнтську базу.

Іншим гарним прикладом є зайняті люди та люди, які працюють допізна в офісі. Такі люди завжди зайняті своєю рутиною, і вони не мають часу на нормальну їжу, тренування чи сон. У своєму розпорядку дня вони воліють фаст-фуд, газовані напої та каву. Прикладом інших соціальних факторів є вегетаріанці та вагани.

4. Технологічні фактори. Технологія є найбільш динамічним фактором аналізу. Швидкий розвиток та зміна технологій також вплинуть на ресторанний бізнес. Зважаючи на даний фактор, ТОВ "БАСЕЖУ" може ближче подивитися на своїх співробітників та інші операції, встановивши керування камерами відеоспостереження на мобільний телефон.

Є кілька підприємств, які використовують ручну реєстрацію для ведення рахунків ресторанів та інших операцій. Існує кілька програм для

управління рестораном та бухгалтерського обліку, наприклад, Toast POS та QuickBooks Online з безліччю опцій та процесів. Якщо це програмне забезпечення використовується належним чином, воно може збільшити потік збільшення та прибутковості.

5. Екологічні фактори. Дуже важливо враховувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище ресторану. ТОВ "БАСЕЖУ" розмістили кілька кімнатних рослин і регулярно піклуються про чистоту, в той час як зовнішнє оточення є чистим та безпроблемним, щоб клієнти залишалися задоволеними від відвідування ТОВ "БАСЕЖУ".

В подальшому ТОВ "БАСЕЖУ" доцільно використовувати перероблені матеріали та впроваджувати належну політику поводження з харчовими відходами. Кожна дія на навколишнє середовище має вирішальне значення для розширення бізнесу та створення лояльної клієнтської бази.

6. Правові фактори. Юридичні та місцеві органи влади (підприємство працює в м. Києві) можуть впливати на діяльність ТОВ "БАСЕЖУ". Ці регулюючі органи часто відвідують різні зони ресторану, такі як кухня та бар, щоб перевірити якість та термін придатності різних продуктів харчування, персонал та інші гігієнічні умови, а також наявність відповідних ліцензій та дозволів.

Таким чином, можемо узагальнити та визначити наступні етапи стратегічного управління потенціалом ТОВ "БАСЕЖУ":

1) представлення складових потенціалу та основних обмежень стратегічного управління підприємством з урахуванням даних реальної діяльності підприємства, які характеризують тенденції розвитку підприємства за всіма напрямками та відображають стратегічні позиціонування ринку;

2) складання та оцінка структурних компонентів стратегічного управління потенціалом компанії, що дає змогу визначити можливість ефективної реалізації стратегічного напрямку розвитку компанії. У цьому випадку використовується порівняння існуючих параметрів використання

потенціалу компанії для наявних потужностей, ресурсної пропозиції та ситуації на ринку;

3) якщо результати порівняння свідчать про негативну динаміку досліджуваної системи та недостатній рівень реального використання потенціалу підприємства, необхідно застосувати методи фінансового інжинірингу для прийняття відповідних управлінських рішень;

4) оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ресторану ТОВ "БАСЕЖУ", виявлення основних перспектив та проблемних аспектів в діяльності з метою їх подальшого усунення;

5) за наявності недостовірної чи неповної інформації, під непередбаченим впливом зовнішнього середовища сформулювати та реалізувати технологію побудови потенціалу компанії на основі реальних заходів як один із ефективних інструментів фінансового інжинірингу та управління.

Серед недоліків такого підходу виділяються як рішення про підвищення потенціалу ТОВ "БАСЕЖУ" за допомогою інструментів фінансового інжинірингу, так і відсутність обліку при реалізації стратегічних цілей та стратегічного планування.

Отже, система стратегічного планування на сьогодні відсутня в діяльності ТОВ "БАСЕЖУ". Дана система повинна забезпечувати функцію формулювання стратегічного позиціонування ТОВ "БАСЕЖУ" на основі аналізу та оцінки ринку та внутрішніх ресурсів підприємства. У рамках системи впровадження повинно забезпечуватися специфікація або підготовка всіх завдань і заходів, запланованих у системі планування впровадження, а також їх перевірка. Тому в подальшому в діяльності ТОВ "БАСЕЖУ" повинна бути впроваджена система стратегічного планування потенціалу.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «БАСЕЖУ»

3.1. Розробка програми удосконалення стратегічного потенціалу підприємства

Останні роки показали, що вітчизняні компанії часто не в змозі протистояти впливу зовнішніх чинників, оскільки просто не мають чіткої та достовірної інформації про стан і резерви свого потенціалу зростання. Забезпечення економічного зростання бізнесу або принаймні стабілізація його діяльності вимагає використання ринкових механізмів, узгодженого вирішення завдань, формування справжніх стратегічних цілей. Саме в цих процесах ресурси відіграють значну роль, особливо коли ресурси обмежені. Усе це створює масу проблем, оскільки стає обов'язковим обґрунтування ресурсних можливостей бізнесу та його стратегічного напрямку розвитку.

В умовах нестабільного ринкового середовища визначено основні причини кризового стану формування та управління ТОВ «БАСЕЖУ» у процесі підвищення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу (рис. 3.1).

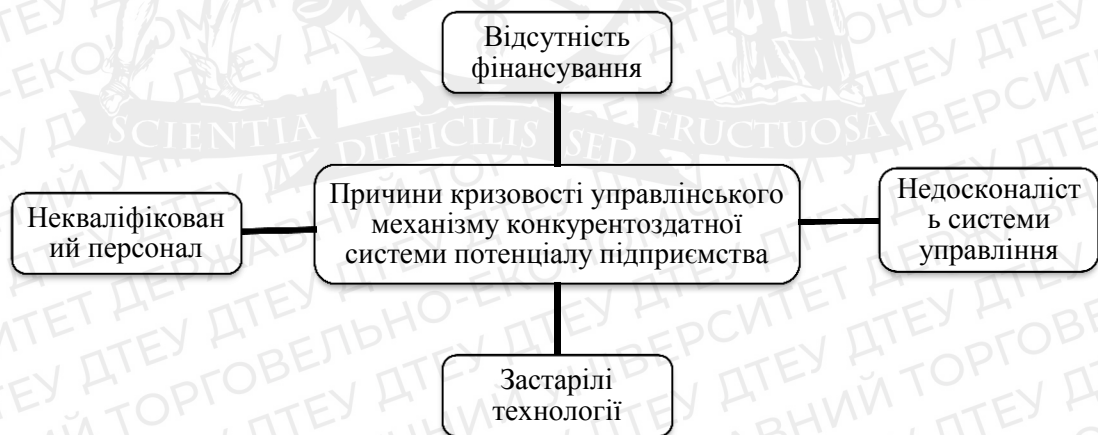


Рис. 3.1. Причини кризовості управлінського механізму конкурентоздатної системи потенціалу підприємства ТОВ «БАСЕЖУ»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Сьогодні підприємство має стійку конкурентну перевагу в процесі управління та формування стратегічного потенціалу, якщо воно може:

- 1) випереджати конкурентів за основними і важливими параметрами;

2) забезпечити безперервність власної конкурентної переваги шляхом постійного оновлення (перетворення старих діючих філій або створення нових діючих філій);

3) забезпечити стійкість власних конкурентних переваг шляхом усунення можливості імітації конкурентами цих переваг та їх джерел.

Відповідно, необхідно не лише правильно та всебічно оцінити потенціал підприємства ТОВ «БАСЕЖУ», а й розробити режим економічного зростання підприємства та на цій основі покращити економічний потенціал підприємства.

Розглянемо основні напрями розвитку, що формують стратегію потенціалу ТОВ «БАСЕЖУ» з точки зору основних видів потенціалу:

1) з точки зору технологічного потенціалу - стратегічний розвиток потенціалу ТОВ «БАСЕЖУ» повинен враховувати безперервне постачання сировини і матеріалів до робочих місць, використання нового обладнання для вдосконалення виробничого процесу в ресторані, а отже - зниження собівартості продукції;

2) з точки зору маркетингового потенціалу – перспективна стратегія повинна забезпечувати поліпшення якості продукції, збільшення потенційних клієнтів, розширення асортименту продукції, ефективну протидію конкурентам, підвищення доступності продукції чи послуг для споживачів;

3) з точки зору управлінського та інвестиційного потенціалу - стратегія підвищення рівня економічного потенціалу має враховувати специфіку типу господарювання підприємства, визначати умови та методи залучення інвесторів для розширення своєї діяльності, і масштаби впливу бізнесу;

4) з точки зору фінансового потенціалу – стратегія має оптимізувати спосіб розподілу прибутку, створити умови для підвищення платоспроможності та фінансової стійкості, підвищити економічну привабливість підприємства ТОВ «БАСЕЖУ».

Головною метою розробки стратегії нарощування стратегічного потенціалу є забезпечення високого рівня перспектив його розвитку. Проте при визначенні та забезпеченні високого рівня стратегічного потенціалу підприємства ТОВ «БАСЕЖУ» стикаються з великою кількістю перешкод, які виникають під впливом зовнішнього середовища та в процесі господарської діяльності ресторану.

Варто зазначити, що при правильно сформованій стратегії розвитку ці бар'єри можна мінімізувати шляхом комплексного вивчення виробничого, фінансового, маркетингового, матеріально-технічного, інвестиційного та інших видів підприємницького потенціалу підприємства ТОВ «БАСЕЖУ».

Розглянемо типи стратегій, які рекомендовано використовувати для підвищення стратегічного потенціалу ТОВ «БАСЕЖУ»:

– стратегія фінансування – забезпечення узгодженості основних принципів фінансування за основними напрямками діяльності підприємства, визначення засобів і джерел фінансування, формування планів оптимізації структури основного і позикового капіталу, складання бюджету за основними напрямками діяльності підприємства;

– інвестиційна стратегія – визначити інвестиційне середовище підприємства, розробити структуру джерел інвестування, вибрати напрям інвестування;

– стратегія розподілу прибутку – включає напрямок розподілу прибутку компанії, формування оптимізованої структури розподілу, напрямок орієнтованого на прибуток розширення бізнесу та мотивації співробітників. Ця стратегія, як правило, спрямована на зміцнення конкурентних позицій, підвищення економічного потенціалу на додачу до двох попередніх стратегій. Часто в бізнесі виникає багато перешкод, які заважають реалізації обраної стратегії збільшення стратегічного потенціалу.

Перешкодами, на нашу думку, слід вважати низьку інвестиційну спроможність, недостатню розвиненість самого НТП, нездатність

керівництва підприємства ТОВ «БАСЕЖУ» приймати виважені та обгрунтовані рішення. Через несприятливий інвестиційний клімат та фінансову платоспроможність підприємство не зможе нарощувати свій виробничо-технологічний потенціал ресторану, а відтак і бізнес-потенціал. Тому при формуванні стратегії підвищення економічного потенціалу підприємства особливо важливо не оминати аналіз його стратегічного потенціалу.

Стратегії, сформульовані без професійного обгрунтування, не збільшують потенціал, але часто призводять до негативних і непередбачуваних наслідків корпоративної діяльності. Тому кожна стратегія збільшення загального стратегічного потенціалу або його складових має бути підтверджена та обгрунтована фінансово-економічними показниками

При розробці стратегії підвищення стратегічного потенціалу основною метою не має бути максимізація позитивних результатів діяльності, оскільки така кінцева мета не завжди забезпечує високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

Під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів ринкова ситуація і позиція компанії на ринку змінюються щодня, тому стратегія розвитку стратегічного ТОВ «БАСЕЖУ» потребує постійного редагування. Відповідно, керівник підприємства ТОВ «БАСЕЖУ» повинен орієнтуватися не на максимізацію кінцевого результату, а на забезпечення сталого розвитку підприємства та господарської діяльності в довгостроковій перспективі. Саме в цьому випадку необхідно не забувати про синергію кінцевого результату, оскільки розмір кінцевого прибутку прямо і пропорційно залежить від зниження ризику діяльності.

Правильний вибір бізнес-стратегії відбувається завдяки основним факторам господарської діяльності, визначеним на основі оцінки виграшних можливостей і реалізації прогнозів розвитку зовнішнього середовища.

Стратегія підприємства ТОВ «БАСЕЖУ» повинна постійно змінюватися та вдосконалюватися відповідно до змін підприємства, оскільки зовнішнє середовище підприємства має постійно змінювані атрибути.

Варіанти стратегічного напрямку підвищення стратегічного потенціалу ТОВ «БАСЕЖУ» повинні:

- генерувати альтернативні стратегії, які можуть досягти бажаної мети;
- «довести» до достатнього рівня цілі розвитку компанії та вибрати загальну стратегію;
- проводити аналіз альтернатив в рамках діяльності ТОВ «БАСЕЖУ» загальної стратегії з метою наповнення її конкретним змістом.

Результати ситуаційного аналізу свідчать про переваги однієї з альтернатив, яка найбільше відповідає вимогам внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, та обраним цілям його діяльності, які є основою для прийняття ефективних управлінських рішень, які конкретизуються спеціальним методом.

При розробці стратегічного напрямку нарощування економічного потенціалу необхідно використовувати підхід, що враховує необхідність керованості елементів системи, результати внутрішніх факторів конкурентоспроможності: інформаційного потенціалу, фінансового потенціалу, техніко-технологічного потенціалу, маркетинговий та організаційний потенціал тощо.

Система, що складається з цих факторів, є невід'ємною частиною процесу формування конкурентної переваги і користується перевагою в конкурентній боротьбі. Однак сучасне бізнес-середовище вимагає від компанії ТОВ «БАСЕЖУ» приділяти більше уваги вдосконаленню асортименту продуктів і покращенню іміджу.

Саме такі заходи дадуть змогу підприємству отримувати максимальний прибуток при нарощенні економічного потенціалу. Перевага в усіх комерційних характеристиках і способах їх просування на ринку є ключем до отримання переваги над конкурентами підприємства. При конкуренції

необхідно вибрати порядок пріоритетів і сформуванати конкурентну стратегію, яка висвітлює переваги підприємства і відповідає тенденції ринкової ситуації.

Якщо підприємство хоче «вижити» та «існувати» в сучасному ринковому середовищі, воно повинно мати конкурентну перевагу, проводити прозору конкуренцію та краще задовольняти мінливі потреби споживачів, ніж його конкуренти. Немає універсального стратегічного напрямку для збільшення економічного потенціалу, лише стратегії, узгоджені з конкретними галузевими умовами, навичками та капіталом, доступним для фірм, можуть бути успішними. Варто звернути увагу на наявні конкурентні переваги підприємства, тобто за умови ексклюзивності зазвичай необхідно виділити ті характеристики, які дадуть перевагу підприємству в конкурентній боротьбі.

Отже, головною метою розробки стратегії нарощування стратегічного потенціалу є забезпечення високого рівня перспектив його розвитку. Проте при визначенні та забезпеченні високого рівня стратегічного потенціалу підприємства ТОВ «БАСЕЖУ» стикаються з великою кількістю перешкод, які виникають під впливом зовнішнього середовища та в процесі господарської діяльності ресторану. Варіанти стратегічного напрямку підвищення стратегічного потенціалу ТОВ «БАСЕЖУ» повинні: генерувати альтернативні стратегії, які можуть досягти бажаної мети; «довести» до достатнього рівня цілі розвитку компанії та вибрати загальну стратегію; проводити аналіз альтернатив в рамках діяльності ТОВ «БАСЕЖУ» загальної стратегії з метою наповнення її конкретним змістом.

3.2. Прогноз оцінки розвитку стратегічного потенціалу підприємства

Сфера громадського харчування надає велику кількість можливостей працевлаштування та допомагає вирішити проблему безробіття. Заклади громадського харчування користуються великою популярністю серед населення, і необхідно постійно підвищувати рівень послуг громадського харчування.

Ресторан ТОВ «БАСЕЖУ» повинен задовольняти потреби і бажання людей. Кожен повинен мати вибір, тому конкуренція серед ресторанів є основною рушійною силою розвитку та вдосконалення.

На сьогоднішній день успішно працювали лише ті підприємства, які змінювали організацію заходів, покращували продукцію, якість і харчову цінність, рівень обслуговування, намагалися залучити нових клієнтів і утримати старих, шукали найбільш перспективні сегменти ринку і намагалися задовольнити попит у сфері громадського харчування, що постійно зростає.

Організувати координацію швидкого виконання замовлення і подальшу безконтактну передачу з кухні через вікно доставки - завдання не з легких. Якщо клієнт довго чекає, він заблукає, тому що вікно доставки – це не столик у ресторані, де довгий час очікування сприймається як належне. При цьому побудова чіткого та швидкого ланцюжка виконання замовлень також має бути розрахована на інтенсивний потік замовлень, інакше бізнес незабаром «програє». Але якщо ресторан працює (чи ні) в умовах жорсткого карантину, то конвеєр доставки замовлень може стати не тільки порятунком для бізнесу, але й величезним прибутком, тоді як інші заклади порожні. Іншим надзвичайно важливим фактором виживання є присутність і можливість доставки. Якщо до карантину та війни в Україні доставка була налагоджена лише в 35% підприємств, то зараз, принаймні номінально, вона є у більш як половини.

Щоб вистояти в конкурентній боротьбі, ТОВ «БАСЕЖУ» не тільки повинні шукати нові сегменти ринку, а й широко впроваджують інновації в

кулінарії та дизайні, зокрема креативну кухню, стиль хай-тек, кейтерингові послуги тощо.

Сьогодні все менше установ можуть обходитися без програмного забезпечення вузьких версій. Це не тільки відкриває можливості для підвищення ефективності бізнес-процесів, але й може скоротити час обслуговування клієнтів. Насправді такі нововведення вже не є нововведеннями.

Для утримання клієнтів все частіше використовуються різноманітні програми лояльності, акції тощо. Останнім часом ресторанна індустрія зіткнулася з багатьма проблемами через інфекцію COVID-19, війну та інновації, які вона принесла в наше життя. У зв'язку з цим турбота про своє здоров'я та здоров'я своїх близьких тепер є пріоритетом номер один для кожного клієнта. Багато компаній, включаючи ресторани, дотримуються цієї тенденції, ставлячи ідею безпечного споживання на перше місце в списку для найкращої користі для своїх гостей.

1. Доставка їжі та готових страв. З початком локдауну, а потім і війни в Україні, багато закладів продовжили роботу з доставки їжі, що допомогло їм «триматися на плаву». Набори їжі та служби доставки не втратять популярності і в 2023 році. Споживачі наслідуватимуть тенденцію їсти вдома, насолоджуючись різноманітними стравами на винос і комплексними стравами в ресторанах, які можна приготувати вдома. Віртуальні кухні з доставкою вже знаходять відгук у споживачів і стануть відправною точкою для рестораторів, щоб перевірити попит на їжу перед відкриттям власних проєктів. Для любителів кулінарії gastro-projects пропонує набори для приготування їжі вдома, а також розробив власну лінійку продуктів, які добре підходять вдома: це різні види соусів, домашня паста і навіть страви.

2. Франшиза. Ще один тренд, який існує вже багато років, – франчайзинг. Люди не хочуть ризикувати, використовуючи свої проєкти, тому вони використовують те, що вже існує, під чітким керівництвом, що є більш успішним способом, і статистика це підтверджує. Франчайзинг в

Україні був і залишається потужним каталізатором зростання ресторанної індустрії. Популярність самого франчайзингу з кожним роком стрімко збільшує число людей, готових інвестувати у відкриття власного ресторану під відомим брендом. Занадто багато людей цікавляться сферою громадського харчування, але в умовах кризи більшість з них боїться входити самостійно без досвіду та підтримки. Ресторатори прекрасно розуміють, що франчайзинг – це найдешевший варіант клонування ресторану з власним логотипом по всій Україні. З кожним роком розвинені франчайзингові мережі стають все більш різноманітними і все далі від інших гравців ресторанного ринку за успіхом. Тому ресторану ТОВ «БАСЕЖУ» в подальшому доцільно розробити франчайзингову програму для розширення своєї мережі на території, в першу чергу, Західної та Центральної України.

3. Автоматизація та цифровізація. Ринок практиків стає все менше, а пошук і утримання талантів став однією з головних проблем ринку громадського харчування. Як наслідок, тенденції до автоматизації зростають – все більше рестораторів використовують технології для оптимізації швидкості обслуговування та економії витрат на оплату праці. Заклади використовують планшети, настільні системи замовлення та автоматизовані процедури в ресторанах.

Основними напрямками впровадження цифрових технологій в діяльності ТОВ «БАСЕЖУ» мають стати:

1. Системи онлайн-замовлень та додатки для доставки. Оскільки ресторани залишаються вразливими через введені обмеження, суворі санітарні правила і навіть закриття, на допомогу прийшли онлайн-замовлення їжі та безконтактна доставка додому. І ця послуга збережеться, оскільки відвідувачі звикають отримувати їжу, яку вони хочуть, коли, де і як хочуть. Згідно зі статистикою McKinsey, світовий ринок доставки їжі в даний час коштує понад 150 мільярдів доларів, збільшившись більш ніж утричі за останні два роки, в основному через пандемію. В Україні даний фактор

посилюється повітряними тривогами та закриттям ресторанних закладів під час них.

Сторонні додатки для доставки їжі, як і раніше, будуть важливим рішенням для тих, хто не може пропонувати послуги на замовлення та доставку вдома. Але оскільки багато відвідувачів повідомляють про те, що воліють робити замовлення безпосередньо в ресторанах, можемо очікувати, що ТОВ «БАСЕЖУ» наслідуватиме приклад великих мереж швидкого харчування і буде інвестувати в розробку власних інтегрованих онлайн-платформ і додатків. Незважаючи на відстань, ця цифрова близькість дозволить ТОВ «БАСЕЖУ» підтримувати тісний зв'язок зі своїми клієнтами.

2. Безконтактна оплата. Безконтактні технології стають мейнстримом, і йдеться не тільки про розміщення замовлення в Інтернеті, а й про оплату смартфоном, смарт-годинником або смарт-карткою через програму або безконтактний пристрій. Нові платіжні технології повільно набирають обертів у ресторанній галузі в Україні, але ця тенденція прискорила за останній рік. За оцінками, до 2024 року кількість безконтактних платежів потроїться, і наявність таких можливостей надзвичайно важлива для 34% клієнтів – і це швидко, миттєво та зручно. З погляду грошового потоку це також ефективніше. Тому ТОВ «БАСЕЖУ» доцільно інвестувати та планувати стратегію мобільних та цифрових платежів.

3. Система онлайн-бронювання столиків. Бронювання столика по телефону йде в минуле, оскільки технологія онлайн-бронювання набуває нового значення. Такі провайдери надають клієнтам можливість переглядати доступні слоти та робити власні замовлення на ходу. У свою чергу, використовуючи технологічні системи бронювання, ресторани можуть керувати місцями, списками очікування, лояльністю клієнтів та уподобаннями в харчуванні, а також збирати важливі дані про клієнтів, чи то для відстеження контактів чи аналізу ринку.

4. Цифрові кухонні дошки. Більше не потрібно брати папір і ручку, турбуватися про змащені роздруковані квитки або бігати туди-сюди між

кухнею та парадною. Kitchen Display Systems (KDS) – це цифрова дошка меню для кухонного персоналу, що допомагає ресторанам оптимізувати внутрішні операції. На екрані, безпосередньо пов'язаному із системою точок продажу ресторану (POS), автоматично відображаються замовлення відповідно до пріоритету та позначаються будь-які спеціальні дієтичні запити. Відстеження часу доставки їжі та моніторинг запасів, щоб сигналізувати про відсутність продукту на складі, це технологічне рішення зрештою забезпечує кращу комунікацію, точність, більш чіткі робочі процеси та, будучи на 100% цифровим, обіцяє більш стійку роботу кухні.

5. Програмне забезпечення для автоматизованого керування запасами.

Автоматизація управління запасами означає, що відстеження запасів продуктів харчування та напоїв, прогнозування кількості та навіть планування повторних замовлень більше не повинні бути трудомісткими та стомливими завданнями. Дуже важливо, що впровадження такого програмного забезпечення у робочий процес ТОВ «БАСЕЖУ» може скоротити втрати продуктів харчування. Завдяки передовим технологіям штучного інтелекту (ШІ) такі компанії, як Kitro, допомагають власникам та менеджерам ресторанів скорочувати харчові відходи та витрати, а також більш ефективно та стійко вести свій бізнес. Партнерство з інноваційними платформами, такими як Too Good to Go, також рятує ресторани від витрати надлишків їжі, натомість роблячи їх доступними для користувачів, які шукають їжу по акції.

6. QR-коди. QR-коди вже стали основним продуктом у країнах, орієнтованих на мобільні пристрої, таких як Китай та США, і вони стають глобальними та з'являються у ресторанах по всьому світу. У цю «безконтактну» епоху автоматичне сканування штрих-кодів камерами смартфонів на плакатах, столах, підставках, дверях чи веб-сайтах дозволяє клієнтам отримувати доступ до онлайн-меню, замовляти та оплачувати без контакту забезпечуючи безпеку відвідувачів та співробітників. Ця технологія, яка не вимагає завантаження програми, також відіграла важливу

роль у наданні допомоги ресторанам з відстеженням контактів та розробці індивідуальних заходів для підвищення лояльності клієнтів. Пропонуючи низку зручних переваг за відносно низьких витрат для ресторанів, технологія QR-коду була «обов'язковою» у 2022 році і залишається у 2023 році, тому ТОВ «БАСЕЖУ» доцільно її впровадити в свою діяльність.

7. Технологія очищення повітря. Коли відвідувачі повернуться до ресторанів, дуже важливо, щоб вони відчували себе у безпеці та комфортно. Модернізація систем санітарної обробки за допомогою різних технологій очищення повітря для просування чистого повітря стає все більш важливим напрямком для ресторанної індустрії.

Нешкідливі для людини технології, такі як біполярна іонізація, яка очищає повітря та поверхні в приміщеннях за рахунок нейтралізації забруднюючих речовин, вже показують перспективні результати та знаходять собі ринок. Як і системи, що використовують ультрафіолетове світло, відомі як ефективні методи дезінфекції як повітря, так і поверхонь. Хоча ці концепції та продукти, можливо, ще не набули широкого поширення, вони швидко стають найбільш важливими ресторанными технологіями, тому ресторану ТОВ «БАСЕЖУ» в майбутньому доцільно звернути на них увагу.

Таким чином, щоб оцифрувати ресторан, ТОВ «БАСЕЖУ» повинно створити сайт електронної комерції. У ТОВ «БАСЕЖУ» є вибір між використанням постачальника послуг, такого як веб-агентство або позаштатний розробник, та створенням власного сайту. Друге рішення одночасно ефективне та економічне. Завдяки такому рішення ТОВ «БАСЕЖУ» зможе самостійно налаштувати власний сайт.

У розпорядженні ТОВ «БАСЕЖУ» буде сайт, який ресторан зможе персоналізувати за образом бренду та відповідно до графічного статуту. ТОВ «БАСЕЖУ» зможе керувати своїм сайтом електронної комерції та, звичайно, зможе залучати клієнтів. Це колосальний ресурс у світі електронної комерції для націлення маркетингових кампаній за допомогою Push або електронної пошти.

ТОВ «БАСЕЖУ також матиме безліч маркетингових інструментів, які дозволять посилатися на сайт ресторану і з'являтися в кращих результатах пошукової видачі, на Картах Google або у відгуках клієнтів. Це також надасть ТОВ «БАСЕЖУ безліч маркетингових важелів, що дозволить розробити правильну пропозицію та запропонувати її цільовим клієнтам.

Наявність сайту електронної комерції також дозволить ефективно управляти потоками замовлень, платежем, доставкою, доступними запасами та оновленням пропозицій ресторану ТОВ «БАСЕЖУ. Щодо способів оплати ТОВ «БАСЕЖУ доцільно налаштувати кілька функцій. ТОВ «БАСЕЖУ зможе налаштувати кілька способів оплати, застосувати диференційований ПДВ або інтегрувати касове програмне забезпечення для автоматизації обліку. Все це робиться просто з єдиної платформи, максимально повної та ефективної.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки.

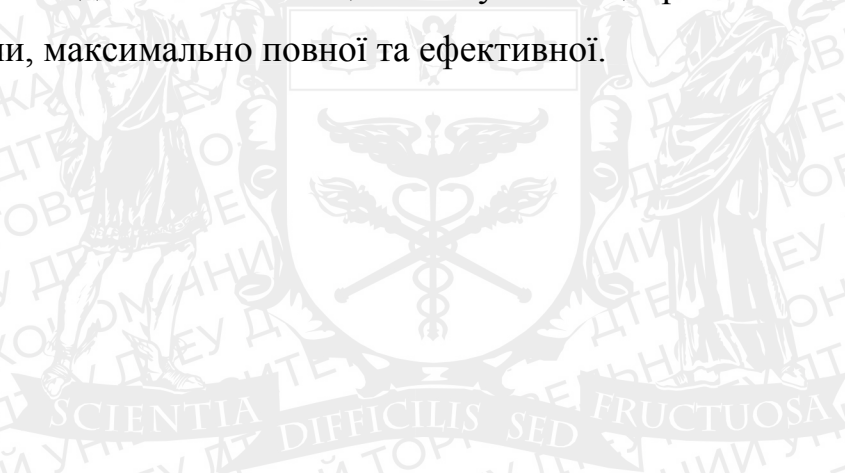
1. основним напрямком діяльності ТОВ "БАСЕЖУ" є 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. Підприємство знаходиться за адресою Україна, 04210, місто Київ, вул. Героїв Сталінграду, буд. 24. Організаційна структура ресторану ТОВ "БАСЕЖУ" є лінійною, яка характеризується встановленням чітких і простих зв'язків між підрозділами, єдиним і чітким керівництвом, узгодженістю дій виконавчого персоналу. Однак така структура пред'являє значні вимоги до менеджерів, які повинні володіти широкими знаннями та досвідом у застосуванні управлінських функцій і сфер діяльності, що, у свою чергу, знижує здатність керівників ефективно керувати установами. Директор ресторану є вищим органом, відповідальним за діяльність усього закладу та результати його діяльності. До нього належать усі працівники середньої ланки, а саме: головний бухгалтер, шеф-кухар, адміністративний персонал та технічний персонал. Протягом досліджуваного періоду кількість працівників підприємства ТОВ "БАСЕЖУ" мала тенденцію до зростання із рівня в 17 працівників до 21 працівника за результатом 2021 року. За період 2019-2021 рр. продуктивність праці персоналу скоротилася із рівня в 195,68 тис. грн. в 2019 році до рівня в 96,06 тис. грн. за результатом 2021 року. Протягом досліджуваного періоду чистий дохід підприємства мав тенденцію до скорочення на 64% в 2020 році до рівня в 1196,6 тис. грн., а також до зростання в 2021 році на 68,6% до рівня в 2017,3 тис. грн. Також протягом досліджуваного періоду мала місце тенденція до скорочення собівартості реалізованої продукції на 77,6% в 2020 році та зростання в 2021 році на 172% до рівня в 1127,9 тис. грн. За період 2019-2021 рр. чистий прибуток ресторану збільшився із рівня в 89,3 тис. грн. в 2019 році до рівня в 172,4 тис. грн. за результатом 2021 року. Відбулося це за рахунок скорочення витрат підприємства.

2. система стратегічного планування на сьогодні відсутня в діяльності ТОВ "БАСЕЖУ". Дана система повинна забезпечувати функцію формулювання стратегічного позиціонування ТОВ "БАСЕЖУ" на основі аналізу та оцінки ринку та внутрішніх ресурсів підприємства. У рамках системи впровадження повинно забезпечуватися специфікація або підготовка всіх завдань і заходів, запланованих у системі планування впровадження, а також їх перевірка. Тому в подальшому в діяльності ТОВ "БАСЕЖУ" повинна бути впроваджена система стратегічного планування потенціалу.

3. головною метою розробки стратегії нарощування стратегічного потенціалу є забезпечення високого рівня перспектив його розвитку. Проте при визначенні та забезпеченні високого рівня стратегічного потенціалу підприємства ТОВ «БАСЕЖУ» стикаються з великою кількістю перешкод, які виникають під впливом зовнішнього середовища та в процесі господарської діяльності ресторану. Варіанти стратегічного напрямку підвищення стратегічного потенціалу ТОВ «БАСЕЖУ» повинні: генерувати альтернативні стратегії, які можуть досягти бажаної мети; «довести» до достатнього рівня цілі розвитку компанії та вибрати загальну стратегію; проводити аналіз альтернатив в рамках діяльності ТОВ «БАСЕЖУ» загальної стратегії з метою наповнення її конкретним змістом.

4. щоб оцифрувати ресторан, ТОВ «БАСЕЖУ» повинно створити сайт електронної комерції. У ТОВ «БАСЕЖУ» є вибір між використанням постачальника послуг, такого як веб-агентство або позаштатний розробник, та створенням власного сайту. Друге рішення одночасно ефективне та економічне. Завдяки такому рішення ТОВ «БАСЕЖУ» зможе самостійно налаштувати власний сайт. У розпорядженні ТОВ «БАСЕЖУ» буде сайт, який ресторан зможе персоналізувати за образом бренду та відповідно до графічного статуту. ТОВ «БАСЕЖУ» зможе керувати своїм сайтом електронної комерції та, звичайно, зможе залучати клієнтів. Це колосальний ресурс у світі електронної комерції для націлення маркетингових кампаній за допомогою Push або електронної пошти. ТОВ «БАСЕЖУ» також матиме

безліч маркетингових інструментів, які дозволять посилатися на сайт ресторану і з'являтися в кращих результатах пошукової видачі, на Картах Google або у відгуках клієнтів. Це також надасть ТОВ «БАСЕЖУ безліч маркетингових важелів, що дозволить розробити правильну пропозицію та запропонувати її цільовим клієнтам. Наявність сайту електронної комерції також дозволить ефективно управляти потоками замовлень, платежами, доставкою, доступними запасами та оновленням пропозицій ресторану ТОВ «БАСЕЖУ. Щодо способів оплати ТОВ «БАСЕЖУ доцільно налаштувати кілька функцій. ТОВ «БАСЕЖУ зможе налаштувати кілька способів оплати, застосувати диференційований ПДВ або інтегрувати касове програмне забезпечення для автоматизації обліку. Все це робиться просто з єдиної платформи, максимально повної та ефективної.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Отенко І. П. Стратегічні пріоритети підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2008. 180 с.
2. Простий підхід до маркетингу: Практичний посібник з основ професійного маркетингу та найкращих стратегій просування вашого бізнесу на ринку : навч. посіб. Stefano Calicchio, 2022, 2022. 9 с.
3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: Підручник. / Л. О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2005. – 824 с.
4. О. Б. Трояновська Конспект лекцій з курсу “СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА”, Харків – ХНАМГ – 2012 .
5. Опитування підприємців: як пандемія коронавірусу вплинула на бізнес.
6. Офіційний сайт Держкомстату України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Ресторанний бізнес. Виживання в епоху Covid. URL: <https://bizrating.com.ua/20/articles/1328/index.html>
8. Сорока Л. Іваненко І. Діагностика поточного стану та тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні URL: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/56-60_31.pdf
9. Тренди ресторанного бізнесу 2021. URL: <https://www.marketing-ua.com/ua/article/trendyrestorannogo-biznesa-2021/>
10. Тренди ресторанного бізнесу у 2021 році. URL: <https://blog.metro.ua/ru/trendy-restorannogobiznesu-v-2021-rotsi/>
11. Франчайзинг та найкращі франшизи в Україні у 2021 році за версією InVenture. URL: <https://inventure.com.ua/analytics/articles/luchshie-franshizy-v-ukraine-v-2019-po-versii-inventure>
12. Babenko V., Pasmor M., Pankova Ju., Sidorov M. The place and perspectives of Ukraine in international integration space. Problems and Perspectives in Management. 2017. Vol. 15, Issue 1, P. 80–92. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.08)
13. Babenko, V., Mandych, O., Nakisko, O. Increasing the efficiency of enterprises through the implementation of IT-projects. Transformational

- processes the development of economic systems in conditions: scientific bases, mechanisms, prospects: monograph. ISMA University, 2018. Vol. 2, 54-65.
14. Cherep, A., Cherep, A., Babenko, V., Dubynina, S., Lyshchenko, E., Hamova O. Improvement of Cost Formation Methods at Industrial Enterprises Taking into Account Supply Chains. *Estudios de Economía Aplicada*, 2021, Vol. 38-3(1), pp. 1-9. DOI: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.4038>
 15. Горбань В. Б. Управління стратегічним потенціалом машинобудівного підприємства. URL : <http://intkonf.org/gorban-vb-upravlinnya-strategichnim-potentsialom-mashinobudivnogo-pidpriemstva/>
 16. Коваль Л.В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». «Логістика»*. № 690. 2010. С. 59–65. URL : <http://ena.lp.edu.ua>
 17. Kravchenko, M., Solntsev, S., Babenko, V., Zhygalkevych, Z. Applying sustainable innovations for the development of Ukrainian machine-building enterprises. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 2020. Vol. 19. Iss. 3, pp. 279-296. https://doi.org/10.1386/tmsd_00027_1
 18. Malyarets, L.M., Babenko, V.O., Nazarenko, O.V., Ryzhikova, N.I. The modeling of multi-criteria assessment activity in enterprise management, *International Journal of Supply Chain Management*, 2019. Vol. 8, No. 4, pp. 997-1004.
 19. Malyarets L., Draskovic M., Babenko V., Kochuyeva Z., Dorokhov O. Theory and practice of controlling at enterprises in international business. *Economic Annals-XXI*. 2017, Volume 165, Issue 5-6, Pages 90-96. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V165-19>
 20. Shumilo, O., Babenko, V., Liubokhynets, L., Volovelska, I., Arefieva, O. Method of Enterprise Economic Security Evaluation. *Estudios de Economía Aplicada*, 2021, 39 (7). DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.4998>.

ДОДАТКИ

Додаток 1.

