

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин**

**ім. Б.Д. Гаврилишина**

Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

Гораль Катерина Богданівна

**Удосконалення процесу стратегічного управління на підприємстві / Strategic  
Management Improving at Enterprise**

спеціальність: 073 Менеджмент

магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Виконала студентка групи ММБм-21

Гораль К.Б.

---

Науковий керівник:

канд. економ. наук, доцент

Л.П. Кондрацька

---

Магістерську роботу допущено до захисту:

"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2018р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ю.П. Гуменюк

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>14</b>
<b>РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....</b>	<b>18</b>
1.1. Наукові підходи до трактування змісту та складових частин процесу стратегічного управління на підприємстві .....	18
1.2. Обґрунтування модульного підходу до процесу стратегічного управління на підприємстві .....	34
1.3. Необхідність модернізації процесу управління на підприємстві в сучасних умовах .....	45
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1 .....</b>	<b>55</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ .....</b>	<b>57</b>
2.1. Структура механізму стратегічного розвитку мережі ресторанів «ШЕФГУРМАН» .....	57
2.2. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища процесу стратегічного управління мережі ресторанів «ШЕФГУРМАН».....	70
2.3. Параметри оцінювання ефективності управлінських рішень в контексті попиту на ресторанні послуги .....	88
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2 .....</b>	<b>94</b>
<b>РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ Й ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБАЛАНСОВАНОГО УПРАВЛІННЯ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ .....</b>	<b>97</b>
3.1. Вдосконалення організаційної структури мережі ресторанів «ШЕФГУРМАН» на засадах стратегічного контролінгу.....	97
3.2. Формування альтернатив конкурентоорієнтованої фінансової стратегії на основі декомпозиційної моделі .....	108
3.3. Стратегії та механізми досягнення фінансової стабілізації мережі	

ресторанів «ШЕФГУРМАН» у забезпеченні конкурентних преваг.....	117
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3 .....</b>	<b>126</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>130</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>133</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>145</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми магістерської роботи.** За умов поглиблення кризових процесів та нестабільної ситуації в економіці України важливим завданням розвитку підприємств ресторанного бізнесу є прогнозування їх майбутнього стану, оптимальний вибір стратегії та контроль за рівнем можливих ризиків..

Найскладнішими умовами здійснення стратегічного управління підприємством є нестабільність навколишнього середовища, в яких високий ступінь невизначеності зумовлює низьку ймовірність вірного вибору стратегічного рішення та відсутність упевненості в досягненні успіху підприємств ресторанного бізнесу.

Підприємства зацікавлені в розробці стратегії, яка є генеральним планом дій щодо забезпечення діяльності фінансовими ресурсами підприємств та їх використання. Вона поєднує питання теорії та практики планування та формування фінансових ресурсів, завдяки цьому забезпечується фінансова стабільність. За умов кризової економіки зміцнення фінансової стабільності підприємств за допомогою стратегічного управління та використання потенціалу внутрішніх і зовнішніх механізмів є вирішальним фактором ефективної діяльності окремих суб'єктів господарювання та національної економіки в цілому.

Питання, пов'язані з процесом реалізації та удосконалення стратегічного управління закладами громадського харчування є недостатньо дослідженими в науковій літературі з точки зору її розробки, оцінки стану та реалізації за сучасних умов господарювання.

Вагомий внесок у розвиток та розробку теоретичних, методичних і практичних основ стратегічного управління підприємств зробили такі вітчизняні та закордонні вчені: Р. Акофф, І. Ансофф, І. Бланк, О. Віханський, Б. Карлофф, О. Кузнєцова, Г. Мінцберг, З. Шершньова, М. Портер, А. Дж. Стрікленд, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов та інші. Вивченню питань стратегічного управління і фінансового менеджменту також присвятили свої роботи: І. Балабанов, І. Бланк, О. Віханський, О. Коробейніков, А. Петров, С. Попов, Н. Шпак та інші.

Разом з тим, у вітчизняній теорії та практиці недостатньо розвинуті теоретичні та методичні підходи у вирішенні завдань стратегічного управління у забезпеченні конкурентних переваг підприємств ресторанного бізнесу. При цьому нові економічні умови наполегливо вимагають якісних змін стратегічного управління.

Необхідність наукової розробки зазначених проблем і зумовило вибір теми магістерської роботи.

**Мета і завдання магістерської роботи.** Метою магістерської роботи є формування концептуальних основ та прикладних рекомендацій щодо удосконалення процесу стратегічного управління підприємством ресторанного господарства.

Реалізація мети дослідження обумовлює вирішення наступних завдань:

- описати сутність понять «стратегія», «стратегічне управління» та розглянути складові частини процесу стратегічного управління, як інструменту забезпечення конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах;
- обґрунтувати алгоритм модульного підходу до процесу стратегічного управління та необхідність у модернізації процесу управління на підприємстві;
- з'ясувати структуру механізму стратегічного розвитку на досліджуваному підприємстві;
- здійснити комплексне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища процесу стратегічного управління підприємства;
- визначити параметри оцінювання ефективності управлінських рішень в контексті попиту на ресторанный послуги;
- запропонувати комплексний підхід вдосконалення організаційної структури підприємств ресторанного бізнесу в рамках стратегічного контролінгу;
- сформулювати модель альтернатив конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії досліджуваних закладів громадського харчування на основі декомпозиційної моделі, використовуючи результати діагностики їх фінансового потенціалу;

– обґрунтувати стратегію та окреслити шляхи ефективного досягнення фінансової стабілізації підприємства ресторанного бізнесу.

**Об'єктом магістерської роботи** є удосконалення процесу розробки і реалізації стратегічного управління у ресторанному господарстві.

**Предметом магістерської роботи** виступає сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів підвищення ефективності процесу стратегічного управління підприємства ресторанного господарства на прикладі ТОВ «ШЕФГУРМАН».

**Методи магістерської роботи.** Виконання магістерської роботи базується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів дослідження фінансово-економічних явищ та процесів. При дослідженні сутності стратегічного управління, формування стратегії в системі забезпечення конкурентних переваг використовувались методи логічного узагальнення та системного підходу. За допомогою методів порівняльного аналізу та економічної діагностики виявлено особливості стану та існуючі тенденції у сфері стратегічного управління ресторанним господарством. У процесі оцінки фінансового потенціалу підприємства використано економіко-статистичні методи, а також методи експертних оцінок при виборі відповідних індикаторів оцінки. Для формування альтернатив конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії підприємств на основі декомпозиційної моделі використано індексний метод. При розробці механізмів досягнення фінансової стабілізації мережі ресторанів використано спектр методів, притаманних теоретичному і емпіричному рівням наукового пізнання: спостереження, абстрагування, аналізу та синтезу, індукції та дедукції.

**Наукова новизна одержаних результатів магістерської роботи.** Основні результати роботи, які містять наукову новизну та виносяться на захист, полягають у вдосконаленні параметрів оцінювання ефективності управлінських рішень в контексті попиту на ресторани послуги.

Викладені у магістерській роботі наукові результати дають можливість здійснювати комплекс заходів по формуванню, становленню та підвищенню ефективності процесу стратегічного управління ресторанного господарства.

*розроблено:*

- систему показників оцінювання ефективності управлінських рішень в контексті попиту на ресторанный послухи. Сформовано комплексний підхід до вдосконалення організаційної структури підприємства в сфері ресторанного бізнесу;

*описано:*

- комплексний підхід до діагностики фінансового потенціалу та оцінку міри його використання на підприємствах ресторанного господарства, який на відміну від існуючих підходів, проводить ідентифікацію результативності;

*удосконалено:*

- модульний підхід до формування та реалізації процесу стратегічного управління. Характерною особливістю запропонованого підходу, що вирізняє його з поміж існуючих, є можливість вибору такої стратегії, яка орієнтується як на досягнення і підтримку фінансової стійкості, так і на зміцнення конкурентних переваг ресторанного господарства.

**Практичне значення одержаних результатів.** Викладені в магістерській роботі результати, що мають прикладний характер, дають можливість здійснювати комплекс заходів по удосконаленню стратегічного управління, що знайшли практичне застосування на підприємстві ресторанного господарства ТОВ «ШЕФГУРМАН» (довідка про впровадження від 04.12.2017р.).

**Публікації.** Основні положення магістерської роботи були апробовані на міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародний бізнес та замковий туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку» (м. Тернопіль-Збараж, 28-29 квітня, 2017 р.), «Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку» ( м. Тернопіль-Збараж, 12-13 травня, 2016 р.), «Сучасні тенденції розвитку міжнародного бізнесу та туризму в Україні» (м. Тернопіль, 2-3 квітня, 2015 р.).

## РОЗДІЛ 1

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **1.1. Наукові підходи до трактування змісту та складових частин процесу стратегічного управління на підприємстві**

Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Саме стратегія визначає, яким чином буде функціонувати та розвиватись організація, а також яких підприємницьких, конкурентних та функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

Зарубіжні дослідники А.Файоль і Л. Урвік ще у перших своїх працях під значенням слова «стратегія» розуміли «передбачення» і вважали це відправною точкою планування діяльності підприємств, управління в цілому [57, с. 12].

У своїй праці «Стратегічне управління» І. Ансофф наводить наступне поняття стратегії: «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності». І Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом підприємства ту чи іншу оригінальну стратегію [36, с. 53].

Для здійснення розробки стратегії підприємство повинне усвідомити наступні важливі елементи своєї діяльності:

- місію;
- конкурентні переваги;
- особливості організації бізнесу;
- ринки збуту, де діє фірма;
- продукцію;
- ресурси;
- структуру;
- виробничу програму;



– організаційну культуру.

Вивчення різноманітних підходів до трактування стратегії часто вказує на ототожнення понять «стратегічне управління» та «стратегія». Це пов'язано з тим, що більшість авторів, згаданих вище, визначають стратегію як комплексний план, процедури, набір прийомів та правил, що служать основою для реалізації стратегії, тобто процесом управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності господарюючого суб'єкта. У більшості випадків термін «стратегія» ототожнюється з планом перспективних дій, спрямованих на досягнення якісно нових цілей і дій [49, с. 75-76].

Термін «стратегічне управління» введено у вжиток на межі 60-70 років ХХ ст. для підкреслення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва (торговельно-технологічного процесу) і керівництвом, що здійснюється на вищому рівні управління фірмою.

У травні 1971 року у Пітсбурзі (США) було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні компаніями, а також визначено основні напрямки розвитку стратегічного управління. З цього часу відбувся розподіл між поточним та стратегічним управлінням, почали закладатися основи розвитку останнього. 1973-й рік вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрямок у теорії та практиці управління бурхливо розвивається, дослідження в цій галузі проводяться в усьому світі, більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів саме завдяки впровадженню системи стратегічного управління [34, с. 155-156].

Відомо, що будь-який тип управління базується на відповідній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі [84]. Виходячи із сказаного, можна дати наступне визначення стратегічного управління, де б найбільш яскраво була розкрита сутність концепції стратегічного управління.

Стратегічне управління являє собою реалізацію концепції, в якій вдало поєднуються інтегральний та цільовий підходи до діяльності підприємства, що надає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [64 с. 6].

Стратегічне управління – це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи усі зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [88, с. 43-45].

Стратегічне управління – 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 [51].

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і характеризується наступними рисами її застосування:

1. Заснована на поєднанні теорії: системний, ситуаційний та цільовий підходи до діяльності підприємства, що визначається, як відкрита соціально-економічна система. Використання одного із вищезазначених підходів не дає можливості отримати потрібні позитивні результати розвитку підприємства на довготерміновий період..

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів і програм, стратегічного планування та контролю тощо) [43, с. 12-13].

Наведені характеристики не вичерпують сутність концепції стратегічного управління, але дають можливість визначити найбільш суттєві складові, що й будуть розглянуті далі.

Стратегічне управління не претендує на те, щоб дати одне рішення на всі часи. Так само, як важко уявити собі два однакових підприємства, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління. Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої належності;
- розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характеристик виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня розвитку управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо [21, с. 142-143].

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.

Мета стратегічного управління – це побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі [9, с. 56].

Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якої на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів [3, с. 75].

Термін «стратегічне управління» був введений у побут у 1960-1970рр. Найбільший внесок у розробку теорії стратегічного управління зроблений Ігорем Ансоффом (1965 р). У той час стратегія розглядалася як повністю систематизований процес, що вказує чітку послідовність кроків і активно використовує аналітичні інструменти і методи, що розглядають як “найкращий спосіб” розробки стратегій, використання якого гарантує успіх компанії.

І. Ансофф виділяє два види управління: стратегічний і оперативний. Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань організації і з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем, що дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів [65, с. 21-22].

Стратегічне управління спрямоване на створення конкурентних переваг підприємства і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечать майбутню життєздатність організації в мінливих умовах.

Призначення оперативного управління – використовувати вже існуючу стратегічну позицію організації для досягнення конкретних тактичних цілей. На підприємстві менеджери, які займаються стратегією, забезпечують постійний потенціал прибутковості організації, а менеджери, які займаються поточними операціями, відповідають за перетворення потенціалу в реальний прибуток. Кінцевим результатом діяльності системи оперативного менеджменту є постачання товарів (послуг) споживачам за конкретні ціни [79 с. 36].

Розкривши сутність основних аспектів стратегічного управління, виділяють основні етапи і послідовність формування стратегічної поведінки окремого підприємства. У ході розвитку теорії стратегії різні дослідники пропонували різні підходи.

А. Томпсон і Д. Стрікленд розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення і реалізації стратегії підприємства:

1. Визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок.
2. Постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення.
3. Формулювання стратегії для досягнення цілей і результатів діяльності виробництва.
4. Реалізація стратегічного плану.
5. Оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану або методів його реалізації [33, с. 48-49].

І. Ансофф виділяє такі рішення, які потрібно приймати при формуванні стратегії:

- внутрішня оцінка підприємства;
- оцінка зовнішніх можливостей;
- формулювання цілей і вибір завдань;
- рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації;
- вибір конкурентної стратегії;
- формування компонента стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів [59 с. 16].

М. Мескон та ін. вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів:

1. Вибору місії підприємства.
2. Формулювання цілей підприємства.
3. Аналізу зовнішнього середовища.
4. Управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін.
5. Аналізу стратегічних альтернатив.
6. Вибору та реалізації стратегії.
7. Управління і планування.
8. Реалізації і контролю реалізації стратегічного плану.
9. Оцінки стратегії [78, с. 17-18].

О. Віханський пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів, які подані на рис.1.1 [25, с. 34].



**Рис. 1.1. Основні елементи процесу стратегічного управління на підприємстві**

С. Попов запропонував відносно просту модель, що певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основами стратегічного управління, на думку автора, є:

- аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації;
- визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації;
- розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій;
- реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотній зв'язок [14, с. 49-50].

Відповідно до класичних уявлень стратегічний процес розробки і реалізації стратегії включає такі кроки:

- після аналізу господарських тенденцій, проблем, інвентаризації можливостей і оцінки компетенції з підвищення вартості підприємства, а також аналізу зовнішнього середовища і формулювання місії і цілей визначаються стратегічна проблема і потреба у стратегічних діях;
- аналізуються стратегічні альтернативи, на основі яких можна вирішити стратегічну проблему, визначається їхня ефективність;
- аналіз стратегічних альтернатив дозволяє вибрати одну (або декілька) стратегію, відповідну цільовим настановам підприємства;
- формується стратегічний план, що звичайно складається з програм, проектів, бюджетів і організаційно-технологічних і контрольних заходів;
- проводиться оцінка відповідності обраної стратегії до структури управління організацією й організаційної культури;
- обрана стратегія є основною для подальших оперативних заходів щодо її реалізації [12].

Стратегічне управління – це не тільки сукупність концепції підходів і методів, це динамічний процес аналізу, вибору стратегій планування, забезпечення і реалізації розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань (етапів) (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Етапи стратегічного управління**

Виділяють такі основні особливості стратегічного управління:

1. Стратегічне управління не може дати точного і детального опису стану підприємства та його положення у бізнес-середовищі – це сукупність якісних характеристик підприємства, що стосується майбутнього стану, його положення в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання.

2. Система стратегічного управління – це певна філософія чи ідеологія бізнесу і менеджменту, що не повинна зводитися до набору формалізованих правил, процедур і схем. При розробці стратегії необхідне поєднання інтуїції і мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів і залучення всіх працівників до реалізації стратегії.

3. Для впровадження системи стратегічного управління необхідні великі витрати часу і ресурсів, потрібно також створити спеціальний підрозділ, що буде відповідати на всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом і постійним моніторингом зовнішнього середовища, розробкою і виконанням стратегії.



4. У ринкових умовах помилки при виборі стратегії не можна виправити жодними ефективними прийомами оперативного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі [61, с. 219-213].

Будь-яке управління передбачає досягнення цілей і в цьому контексті є цільовим. «Цільове управління, – зазначає Дж. Морісей, – ... потребує ясного і чіткого визначення цілей або бажаних результатів роботи, формування реальних програм їхнього досягнення та чіткої оцінки параметрів роботи шляхом вимірювання конкретних результатів на етапах досягнення поставлених цілей» [77, с. 96].

Останніми роками найбільшого поширення «цільовий підхід до управління» набув у формі стратегічного управління, яке продемонструвало свою ефективність на процвітаючих підприємствах різного типу в усьому світі. Але для реалізації стратегічного управління підприємство повинне бути стратегічно орієнтованим.

Стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, де стратегічне мислення є основою, принциповою настановою в діяльності персоналу підприємства і, насамперед, вищого керівництва, де існує система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів [85].

Людство вже тривалий час вивчає і аналізує стратегію як явище та інструмент розв'язання їхніх проблем, оскільки кожен хоче знати, що робити завтра, післязавтра, в довгостроковій перспективі, як, хоча б частково, керувати процесами, що відбуваються на підприємстві та навколо нього. Щоб розв'язати цю проблему, теорія і практика менеджменту створили стратегічне управління.

Стратегію, як мету управління, можна визначити як реальну модель підприємства, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників.

Вчені виділяють такі принципи стратегічної діяльності підприємства [20, с. 177]:

– кожне підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, що змінюється, розвивається та переструктурується в динамічному, часто ворожому середовищі;

– новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба розроблювати спеціальні заходи, які набирають вигляду більш чи менш обгрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори;

– послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний із формулюванням ясних, простих і досяжних цілей, які знаходять вираз у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, обсяг товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їхнього досягнення, що інтерпретується в «стратегічному наборі»;

– навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на “стратегічний набір” настає час, коли вони застарівають та починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати;

– механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування середовища (у можливих межах) та пристосування до нього підприємства. Досвід показує, що більшість підприємств, які орієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху;

– підтримка змін, нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій;

– забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

– створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей [20, с. 179-180].

Реалізація зазначених принципів забезпечує побудову обгрунтованої послідовності дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Визначення концепції стратегічного управління передбачає формування системи управління певного (стратегічного) типу з визначенням мети як відправної точки стратегічних дій.

У сучасній літературі можна також виокремити дві основних концепції стратегії – філософську та організаційно-управлінську. Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. Стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися організація, що її має [7, с. 38]. З цієї точки зору стратегія це:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність, що дає можливість досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно. Стратегію можна визначити також як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги і недоліки, дає можливість більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу [11].

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

Стратегія – це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії [34, с. 156].

Подолання недоліків стратегій пов'язано з усвідомленням багатоплановості поняття «стратегія», яке знаходить вираження в «стратегічному наборі».

Розрізняють наступні види стратегій:

- загальні для всього підприємства в цілому;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами;
- для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);
- для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів [39, с. 19-20].

Таким чином, визначення стратегії – це процес, у якому враховуються всі аспекти зовнішнього та внутрішнього функціонування підприємства.

Стратегія – це планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які треба реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх організації.

Практика процвітаючих підприємств доводить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш або менш обґрунтованих планів, що мають складну внутрішню структуру, тобто на підприємстві завжди відбувається процес планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями самого підприємства [53 с. 113-114].

Основна мета організації – чітко виражена причина її існування – позначається як її місія. Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрямок і орієнтири для визначення цілей, стратегії, тактики і політики в досягненні запланованого результату.

Особливе значення місії для діяльності організації полягає в тому, що місія є основою стратегічних рішень організації; створює впевненість, що в організації є

ясні, чіткі цілі; поєднує зусилля працівників на вибраних напрямках; створює розуміння і підтримку серед представників пов'язаних груп (акціонери, власники, владні структури, менеджери) [83, с. 149].

Добре сформульована місія підприємства повинна містити наступне:

1. Завдання підприємства з погляду її основних послуг чи товарів, її основних ринків і основних технологій.

2. Опис зовнішнього середовища стосовно підприємства, що визначає параметри підприємства.

3. Характеристику культури організації. Який робочий клімат існує всередині підприємства? Якого типу людей залучає цей клімат?

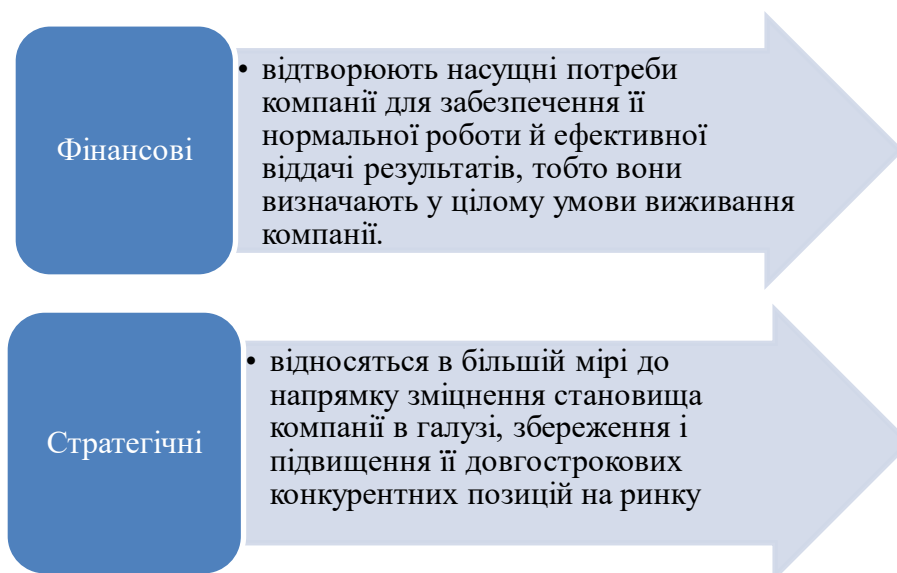
Щоб вибрати відповідну місію, керівництво повинно відповісти на два питання: «Хто наші клієнти?» і «Які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити?». Клієнтом у даному контексті буде будь-який суб'єкт, що використовує результати діяльності організації. Клієнтами некомерційної організації будуть ті, хто використовує її послуги і забезпечує її ресурсами.

Передбачається, що місія більше відноситься до сьогодення, ніж більш широке поняття довгострокового напрямку. В умовах ринкової економіки поняття місії повинно відбивати намір тієї чи іншої фірми в напрямку максимально ефективного задоволення потреб своїх клієнтів і власних потреб [97, с. 48].

Виділяють два типи ключових цілей і результатів: фінансові і стратегічні (див. рис. 1.3).

Фінансові цілі, як правило, встановлюються на більш короткі терміни в порівнянні зі стратегічними цілями і повинні відтворювати зміни в галузі, на ринку чи в самій компанії.

Стратегічні цілі, як правило, встановлюються на більш довгострокові періоди в порівнянні з фінансовими цілями й орієнтовані на досягнення ефекту в досить віддаленому майбутньому [67, с. 135].



**Рис. 1.3. Основні види цілей та результатів**

Стратегічні цілі компанії виявляють її стратегічний намір займати конкретну ринкову позицію. Стратегічний намір великої компанії може полягати в досягненні лідерства в галузі в національному і міжнародному масштабах. Стратегічний намір малої фірми може бути домінування у певній ринковій ніші.

Розрізняють наступні види цілей:

- за величиною охоплення сфери впливу (загальні і специфічні);
- за значенням (головні цілі і другорядні);
- за кількістю перемінних у меті (одне і багато перемінних);
- за місцем в ієрархії цілей (основні і підтримуючі);
- за взаємним співвідношенням цілей (комплементарні цілі, індиферентні і конкуруючі) [43, с. 16].

Розрізняють також довгострокові та короткострокові цілі. Довгострокові цілі виконують дві функції.

По-перше, встановлення цілей на п'ять і більше років уперед підштовхує менеджерів починати діяти зараз, щоб досягти довгострокових цільових результатів пізніше.

По-друге, наявність визначених довгострокових цілей спонукає менеджерів зважувати наслідки своїх сьогоднішніх рішень з погляду довгострокових

результатів. Людська натура така, що більшість воліє приймати найбільш доцільні на даний момент рішення, а пізніше думати про майбутнє. Проблема з недалекоглядними рішеннями полягає в тому, що вони піддають довгострокову ринкову позицію компанії великому ризику.

Короткострокові цілі розкривають безпосередні і короткострокові результати, які необхідно досягти. Вони показують швидкість, з якою повинна розвиватися організація в кожному з напрямків, а також рівень результативності, запланований на найближчі два чи три поточних періоди.

Короткострокові цілі можуть бути ідентичні довгостроковим в той період, коли організація поступово досягає наміченого довгострокового рівня в якій-небудь галузі чи етапі. Наприклад, якщо організація має довгострокову мету – досягти підвищення прибутку на 15% щороку й у кожен період часу прагнути наблизитися до цієї мети, то короткострокова і довгострокова мета з досягнення зростання прибутку збігаються.

Довгострокові і короткострокові цілі організації можуть не збігатися. Ця ситуація виникає в процесі досягнення деякої комплексної, багатопараметричної мети, коли необхідна взаємодія декількох різних цільових напрямків на кожному відрізку короткострокового планування. Наприклад, довгострокова мета – зайняти лідируюче місце в галузі з обсягів продажів – на кожному етапі свого досягнення може мати різну короткострокову мету, що можливо навіть конкурують між собою в зв'язку з обмеженістю фінансових і матеріальних ресурсів фірми [24, с. 116-119].

Визначивши місію, керівництво організації може приступити до вибору стратегії. Вибір стратегії – центральний момент стратегічного керування.

Процес вибору складається зі стадій розробки, доведення й аналізу (оцінки). На практиці ці стадії важко розділяти, тому що вони являють собою різні рівні єдиного процесу аналізу.

На першій стадії створюються стратегії, що дозволяють досягти поставлених цілей. Тут важливо розробити більше число альтернативних стратегій, залучити до цієї роботи не тільки вищих керівників, але і менеджерів середньої ланки. Це істотно розширить вибір і дозволить не пропустити потенційно кращий варіант.

На другій стадії стратегії допрацьовуються до рівня адекватності цілі розвитку організації у всьому їхньому різноманітті і формується загальна стратегія.

На третій – аналізуються альтернативи в рамках обраної загальної стратегії фірми й оцінюються по ступені придатності для досягнення її головних цілей. Загальна стратегія наповнюється конкретним змістом, по окремих функціональних зонах організації розробляються приватні стратегії [16].

Багатофакторність вибору стратегії багато в чому визначає необхідність розробки декількох стратегічних альтернатив, з яких і здійснюється остаточний вибір. Стратегічні альтернативи – набір різних приватних стратегій, що дозволяють досягти стратегічних цілей організації, у всьому їхньому різноманітті, у рамках обраної базової стратегії й обмежень на використання наявних ресурсів. Кожна стратегічна альтернатива надає організації різні можливості і характеризується різними витратами і результатами [90, с. 35-37].

## 1.2. Обґрунтування модульного підходу до процесу стратегічного управління на підприємстві

Існує безліч моделей процесу стратегічного управління, які в тій чи іншій мірі деталізують послідовність кроків процесу стратегічного управління. Однак наступні етапи є загальними для всіх моделей:

- I. Стратегічний аналіз.
- II. Стратегічний вибір.
- III. Реалізація (імплементация) стратегії.

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти складових частин управлінських процесів [94, с. 53]. Схематично структура стратегічного управління зображена на рис. 1.4.





### **Рис. 1.4. Структура стратегічного управління на підприємстві**

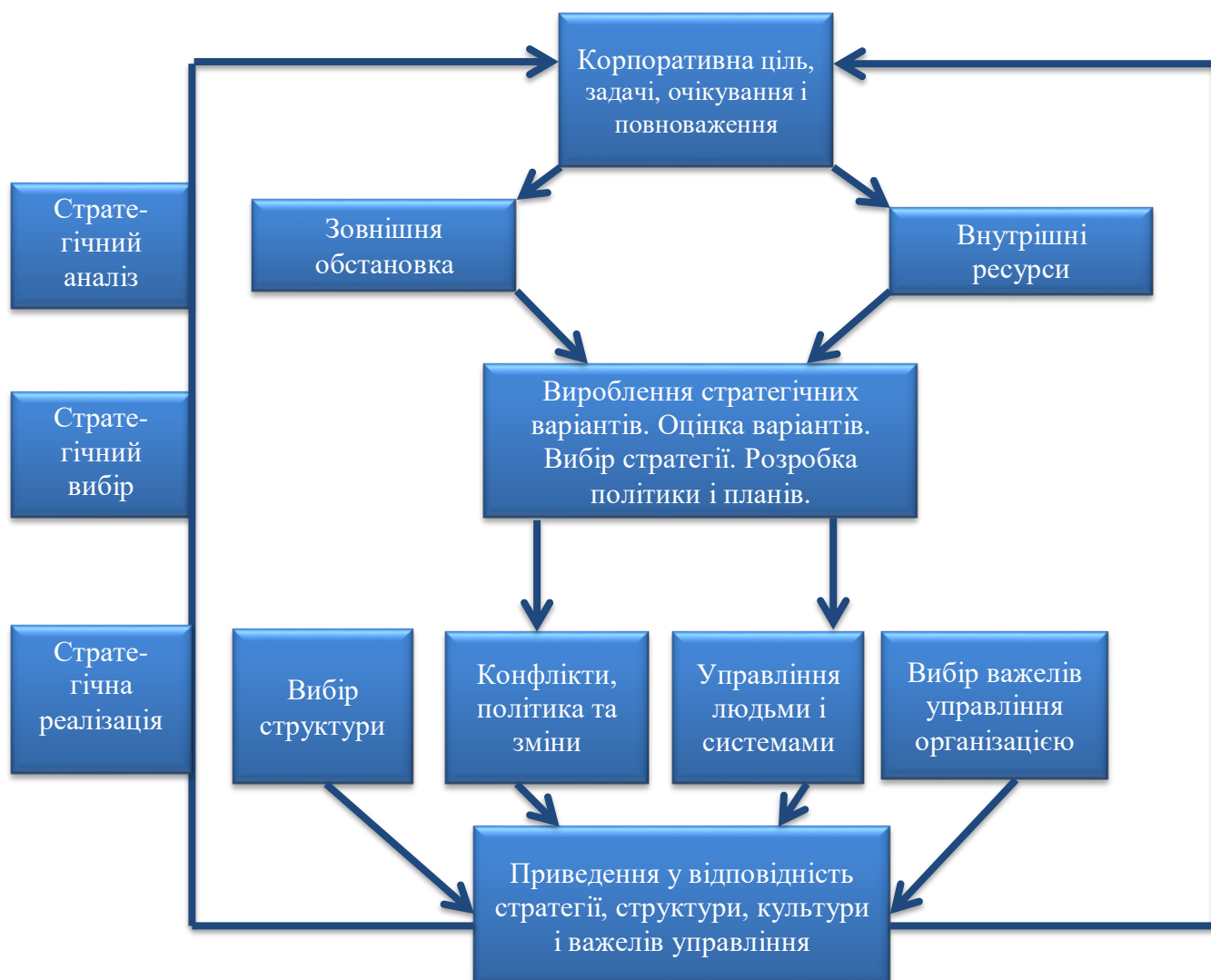
Ці процеси логічно витікають (чи слідуєть) один з іншого. Однак існує стійкий зворотній зв'язок і відповідно зворотній вплив кожного процесу на інші і на всю їх сукупність. В цьому укладена важлива особливість структури стратегічного управління.

Розглянемо деталізовано кожен з етапів стратегічного управління (рис. 1.5). Етап стратегічного аналізу описує спроби організації інтерпретувати стратегічне становище організації за допомогою, по-перше, визначення змін, які виникають в економічному оточенні організації, і виявлення їх впливу на організацію та її діяльність, а по-друге – визначення переваг ресурсів організації в залежності від цих змін.

Основна мета стратегічного аналізу - оцінка ключових впливів на нинішнє і майбутнє положення організації і визначення їх специфічного впливу на стадію стратегічного вибору. Можна виділити три компоненти стратегічного аналізу [102, с. 134].

1. Мета, завдання, очікування і повноваження. Перший компонент стратегічного аналізу визначає мету, основні завдання, очікування і силові (владні) відносини всередині організації. Мета і основні завдання складають фон, в умовах

якого формулюються передбачувані стратегії, а також критерії, за якими вони оцінюються.



**Рис. 1.5. Етапи стратегічного управління на підприємстві**

Мета встановлює сенс існування організації і характер її діяльності. Основні завдання визначають, що організація має намір виконати в середньостроковому і довгостроковому плані для досягнення мети.

2. Аналіз зовнішньої обстановки. Другим компонентом стратегічного аналізу є врахування зовнішньої обстановки, в якій діє організація. Організація існує на тлі складної зовнішньої обстановки, яка включає безліч елементів (політичні, технологічні, соціальні та економічні). Зовнішня обстановка зазнає значні зміни, що ставить перед організацією найважливіші стратегічні питання.

Необхідно провести різницю між двома взаємопов'язаними середовищами: мікро- і макросередовищем організації. Мікросередовище - це безпосередня, або галузева, середовище, тобто та обстановка, у якій безпосередньо діє організація. Їй відповідає поняття «близьке оточення» організації. Вона включає оцінку конкурентної структури галузі, в якій діє організація, а також ключових параметрів розвитку галузі. Мікросередовище є специфічною для даної організації, кожна організація має свою власну мікросферу, що представляє унікальне поєднання діючих факторів.

Макросередовище передбачає вивчення макроекономічних, соціальних, юридичних осіб, міжнародних і технологічних факторів, які можуть впливати на організацію. Макросередовище однакова для всіх працюючих у ній організацій.

Зовнішня обстановка повинна бути визначена в точних і ясних термінах. Домогтися цього можна, відповідним чином формулюючи питання, на які необхідно відповісти в процесі дослідження. Таке дослідження повинно торкнутися наступні аспекти [56, с. 91-92].

Покупець і ринок. Необхідно відповісти на наступні питання:

- чи є покупець кінцевим користувачем продукції?
- яка цінова чутливість різних видів продукції фірми?
- наскільки стабільні відносини "виробник - покупець" в даній галузі промисловості?
- який розподіл покупців в аспекті географії, обсягу продажів і т. п.

Атмосфера діяльності. Корисна інформація може бути отримана з допомогою відповідей на питання:

- діяльність в стані розширення, скорочення або спаду?
- легко чи важко отримати кошти?
- який відносний рівень процентних ставок, очікується їх зростання або зниження?
- велика вартість акцій, легко випустити нові акції?

Конкуренти. Відповіді на наведені нижче питання допоможуть розробникам стратегії оцінити конкурентне становище організації:

- який рівень конкуренції в галузі?
- які масштаби конкуренції?
- як швидко в даний час зростають інші фірми в галузі?
- який відсоток від виручки конкуренти витрачають на такі статті, як реклама або дослідження і розробки?
- якою мірою конкуренти залучені в інтеграцію?

Уряд. Визначити справжню і прогнозовану ступінь впливу держави та її органів допоможуть відповіді на питання такого типу:

- які дії держави вплинули на компанію в минулому?
- якою мірою діють регламентації уряду в таких областях, як реклама, безпека, якість, контроль забруднення і т. п.?
- якою мірою державна влада допускає чи обмежує діяльність іноземних конкурентів?

Відповіді на всі вищезазначені і подібні, що враховують специфіку дії фірми запитання дадуть загальне уявлення про зовнішній обстановці.

Зовнішня обстановка може створювати можливості чи загрози для організації. Розвиваючи цю думку, американські теоретики менеджменту Дж. Джонсон, К. Шоулз і Р. Уїттінгтон вказують, що зовнішнє середовище є дві основні проблеми з точки зору перспективи стратегічного управління. Перша – формування аналітично обґрунтованої точки зору на загальне, основне, вплив зовнішньої обстановки. Друга – складність спроб проаналізувати вплив кожної змінної середовища [57, с. 64-65].

3. Аналіз внутрішніх ресурсів. Третій компонент стратегічного аналізу - аналіз внутрішніх ресурсів. Подібний аналіз включає визначення комплектності та якості ресурсів, наявних у розпорядженні організації. З його методиками ми розглянемо нижче, а зараз зазначимо, що простим методом дослідження внутрішніх ресурсів є врахування ключових переваг і недоліків організації. Більш складний шлях – це використання концепції «ланцюжка вартості освіти» для аналізу факторів, що визначають кількість і якість ресурсів організації в таких областях, як виробництво, збут, кадри, фінанси, дослідження і розробки.

У загальному вигляді аналіз внутрішніх ресурсів передбачає визначення кількості і якості ресурсів організації за функціональними напрямками її діяльності (наприклад, виробництво, збут, дослідження і розробки, кадри, фінанси тощо). Таким чином, мета аналізу полягає в тому, щоб розробити загальну картину внутрішніх впливів і обмежень, що накладаються на стратегічний вибір. Внутрішній аналіз зосереджується на двох областях: визначення сильних і слабких сторін організації та визначення очікувань і можливостей впливати на процес стратегічного планування власників (акціонерів) і персоналу. Якщо організацією володіють власники акцій, керівництво при розробці стратегічних планів повинно враховувати їх бажання [36, с. 165-166]. У зв'язку з цим необхідно відповісти на наступні питання:

- хто є власником акцій компанії; чи є ці особи інституційними інвесторами або ж індивідуальними власниками акцій?
- визначені цілі власників акцій, прагнуть вони до зростання вартості капіталу або ж до зростання прибутку на капітал?
- якого вигляду компанії власники акцій віддають перевагу?

Працівники є важливим об'єктом внутрішнього аналізу. Від них багато в чому залежать темпи, з якими будуть відбуватися стратегічні зміни [77 с. 182].

4. Визначення цілей і завдань. Одним з результатів стратегічного аналізу є виявлення загальних цілей організації, які визначають сферу її діяльності. На підставі цілей визначаються завдання. Вони використовуються для подання показників стратегічного планування. Представлені в письмовій формі показники можуть мати фінансову або нефінансову природу. Фінансові показники численні, мають кількісний характер, зручні для порівняння сильних і слабких сторін різних варіантів стратегічного розвитку, з їх допомогою легко здійснювати контроль. Найважливішими фінансовими показниками, характерними для стратегічного планування, є:

- прибуток на інвестиції (ROI). Цей показник включає найважливіші елементи продажів, прибутку та інвестицій;

- залишковий прибуток. Це прибуток, що перевищує певну базову суму, є модифікованим показником прибутку на капіталовкладення;
- завдання збільшення прибутку. Прикладом такої задачі є вимога щорічно збільшувати прибуток на акцію на 10%. Вона також може бути виражена як відсоток від виручки під час, до або після оподаткування;
- завдання збільшення продажів. Ця задача може бути виражена у відсотках росту;
- завдання оборотності. Вона може визначатися як прискорення оборотності запасів, наприклад, з трьох до п'яти разів [80, с. 179].

Нефінансові завдання найчастіше не можуть бути виміряні кількісно або кількісні оцінки даються приблизно. Наприклад, це стосується:

- завдання розробки товару, яка передбачає розробку товару для задоволення специфічної потреби ринку;
- завдання виходу на нові ринки; вона може припускати намір вийти на новий ринок і отримати, наприклад, 5% його частки протягом двох років [37, с. 139].

Другий ключовий етап стратегічного процесу - стратегічний вибір. Можна виділити чотири компоненти процесу стратегічного вибору.

1. Вироблення стратегічних варіантів. Стратегічний вибір включає вироблення серії стратегічних альтернатив, виходячи з цілей компанії, її переваг і недоліків, а також зовнішніх можливостей і загроз. Кожна стратегічна альтернатива може представляти можливі напрямки дій. На цьому етапі фігурує наступне основне питання: які напрями стратегічного розвитку здаються найбільш прийнятними? При розробці стратегій важливо врахувати найбільшу можливу кількість варіантів, так як існує тенденція враховувати тільки найбільш очевидні варіанти і вже на ранніх етапах висування альтернатив відкидати все очевидно неприйнятне. Однак така "очевидність" завжди суб'єктивна. Очевидні варіанти не обов'язково повинні бути кращими. І ця обставина може позбавити розробників ряду варіантів, які при більш детальному опрацюванні на етапі оцінки варіантів виявили свої переваги.

2. Оцінка стратегічних варіантів. У процесі стратегічного аналізу мають бути оцінені різні варіанти стратегії корпорації. Для того, щоб вибрати той чи інший варіант, планувальники повинні порівняти їх між собою, враховуючи при такому порівнянні, якою мірою кожен з них здатний забезпечити досягнення організаційних цілей. Оптимальний варіант стратегії має забезпечити найкраще співвідношення між сильними і слабкими сторонами організації, можливостями і загрозами зовнішнього середовища [29, с. 64-65].

Найбільш значущими критеріями для такої оцінки є наступні два:

- чи підходить стратегія для того, щоб будуватися на перевагах організації і долати її недоліки, використовувати можливості і при цьому зводити до мінімуму загрози?
- прийнятність стратегії. Основне, що приймається при цьому в увагу, це її прийнятність для учасників компанії.

3. Вибір стратегії, стратегічні лінії поведінки і плани. Вибір стратегії являє собою відбір тих варіантів із запропонованих на попередньому етапі, які відповідають критеріям і яким збирається слідувати керівництво. Він може являти собою одну стратегію або ж цілий набір альтернатив. Важливо підкреслити, що зазвичай не буває жорстко визначеного плану послідовності дій по вибору з альтернативних варіантів стратегії. Рішення про вибір стратегії буде сильно залежати від оцінок та очікувань топ-менеджерів і інших груп підтримки [46].

Малоймовірно чіткий поділ між правильною і неправильною стратегіями, так як завжди буде існувати певний елемент ризику або потенційна небезпека, які асоціюються з тією чи іншою стратегією. Зрештою вибір стратегії, як правило, є предметом пішення керівництва і не завжди може розглядатися, як абсолютно раціональне, так як топ-менеджери організації роблять вибір, виходячи з своєї власної системи цінностей.

Стратегічні лінії поведінки і плани передбачають роботу в таких областях, як дослідження і розробки, потреби в капіталі і питання трудових ресурсів. Найбільш характерними планами, супутніми стратегічного вибору, є наступні.

План потреб в трудових ресурсах. Всі стратегічні плани повинні включати огляд персоналу організації. Так як більшість стратегічних планів включають в себе корективи, вироблені в залежності від конкретної ситуації, персонал організації повинен змінюватися. План повинен бути підготовлений із зазначенням кількості службовців різних категорій. Це допоможе виявити потреби щодо набору на період дії плану.

План потреб в капіталі. Цей план повинен містити загальну потребу в капіталі на кожен включений в нього рік. План повинен передбачати потреби в оборотному капіталі, так і у капіталі для заміни або розширення площ, споруд, механізмів і обладнання.

План потреб у дослідженнях і розробках. Цей план повинен визначити типи проектів досліджень і розробок, період їх реалізації, відповідальних осіб, а також очікувані масштаби завдань. Він допоможе вам переконатися, що зусилля в дослідженнях і розробках скоординовані зі стратегічним планом.

Плани на перший рік повинні бути включені в діючі кошторису поточного року. Це дозволить організації почати працювати, але нового стратегічного плану, а керівництву - відслідковувати прогрес протягом першого року [62, с. 212-213].

Третім ключовим етапом стратегічного процесу є реалізація стратегії. Вона включає втілення в життя тієї стратегії, якої має намір дотримуватися керівництво. Вибір стратегії може зробити необхідним прийняття рішень, наприклад: скільки виробничих майданчиків буде використовувати організація, який вид технології необхідно застосувати, яка чисельність робочої сили, необхідної при здійсненні нової стратегії, і т. д. Реалізація стратегії робить необхідним прийняття системи, яка використовується для управління організацією. Це може включати визначення того, які підрозділи будуть нести відповідальність і за що, які інформаційні системи знадобляться для контролю за виконанням стратегії, яка буде потрібна перепідготовка робочої сили і т. п [72, с. 184-185] Особливо значущими чинниками при реалізації стратегії є наступні.

1. Розробка плану дій при непередбачених обставинах. Стратегічний план представляє ідеальну ситуацію, однак реальність може більшою чи меншою мірою



відрізнятись від ідеалу. Тому важливим елементом будь-якого стратегічного плану є розробка варіанта дій, якщо такі відмінності стають занадто великі. Такий варіант застосовується в разі необхідності реагувати на важливі зміни в організаційному оточенні, які реально можуть виникнути. Необхідно також визначити циклічність контролю. Найбільш ефективна реакція на зміни в оточенні, коли систематично фіксуються фактичні зміни в співвіднесенні з плановими. Зазвичай періодом для повної перевірки та перегляду плану є один рік [60, с. 137-138].

2. Розробка організаційної структури. З метою полегшити успіх прийнятої стратегії організація повинна мати певну структуру, що забезпечує максимальні можливості для її реалізації. Вироблення структури включає розподіл відповідальності за виконання завдань і права на прийняття рішень в організації. Також необхідно вирішити, чи повинна організація має горизонтальну або вертикальну структуру, право централізованого або децентралізованого прийняття рішень, до якої міри вона повинна бути розділена на відносно самостійні робочі групи і т. п. [94, с. 205]

3. Вибір системи управління організацією. Є найважливішою проблемою, так як саме кадри визначають успішне впровадження стратегії. Пізніше ми побачимо, що управління може бути структурним, фінансовим і оперативним. Може також знадобитися адаптувати системи, використовувані для управління організацією.

4. Політика організації. Грає ключову роль в стратегічному процесі. Політична діяльність організації є реальним фактом, так як різні підгрупи мають свої власні цілі та програми і цілком імовірний конфлікт між цими програмами. І найважливішими результатами подібних конфліктів є боротьба і створення коаліцій, які відіграють важливу роль у процесі стратегічного управління, тим більше що стратегічне зміна створює тенденцію до висунення цієї боротьби сил на передній план.

5. Вибір відповідних організаційного об'єднання і систем контролю. Це вимагає спільних дій і координації між різними підрозділами. Організація повинна вирішити, як краще аналізувати показники підрозділів і керувати їх діями [28].

Успішне впровадження стратегічного плану вимагає відповідності стратегії, структури, культури і важелів управління організації. Різні стратегії і варіанти обстановки можуть вимагати від організації різних структурних змін, інших культурних цінностей і систем контролю. Також необхідно сформулювати плани по ресурсів та різним функціональним областям.

На етапі реалізації виникає безліч проблем. Існують об'єктивні причини цього: тут здійснюється перехід від проектування до практики управління, зіткнення з реальністю, яка завжди багатше, варіабельнее будь-яких планів. До того ж процес проектування вимагає певного (іноді значного часу, а за цей час могли відбутися такі зміни в середовищі існування організації, що плани можуть в якійсь мірі «застаріти» ще до початку реалізації. Можна виділити типові для процесу реалізації стратегії проблеми.

1. Можливо невідповідність між стратегією і структурою, і вони можуть не надавати сприяння один одному.

2. Можливо відсутність певних навичок і потрібно їх компенсація. До цього може ставитися небажання керуючих змінювати роботу і здобувати нові навички.

3. Системи оцінки інформації і зв'язку можуть не відповідати новим вимогам керівництва і не давати адекватної оцінки змін, що відбуваються, тому група вищого керівництва організації не буде повною мерс у курсі того, що відбувається.

4. Реалізація стратегії включає зміни, які, в свою чергу, містять невизначеність і ризик. Це може викликати настороженість керівників по відношенню до змін і небажання брати відповідальність за прийняття ризикованих рішень на себе.

5. Управлінські методи, такі як програма компенсації, розвитку управлінської структури і т. д., які діють у межах структурної схеми, можуть не відповідати стратегічним цілям [8, с. 10-11].

Стратегічне управління є безперервним процесом. Після того як стратегії впроваджені необхідно відстежувати і виробляти в певні періоди оцінку їх реалізації. Важливою частиною процесу оцінки є вибір відповідних критеріїв. Ці критерії визначають, наскільки вдало обрана стратегія з точки зору стратегічного

аналізу. Це, насамперед, здійсненність, тобто ступінь труднощі та обсяг зусиль для того, щоб дана стратегія була застосована на практиці, прийнятність, тобто визначення того, якою мірою результати застосування конкретного стратегічного варіанту спрямовані на виконання місії організації і досягнення організаційних цілей.

### **1.3. Необхідність модернізації процесу управління на підприємстві в сучасних умовах**

Все більшої популярності сьогодні здобуває ідея, що в нових економічних умовах стратегічне управління не працює, оскільки не можливо здійснити якісний прогноз. Та все ж, слухи про смерть стратегічного менеджменту можна вважати дещо перебільшеними.

Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються.

Таким чином, підприємство, яке володіє стратегією і запроваджує стратегічне управління, завжди має можливість поводитися послідовно і системно, що збільшує імовірність досягнення ним поставленої мети.

В основі стратегічного управління лежить припущення, що в умовах високотурбулентного зовнішнього середовища циклічне планування не може бути застосоване. Для того, щоб впоратися зі «стратегічними сюрпризами» у вигляді несподіваних загроз і можливостей, стратегічні рішення повинні прийматися швидко незалежно від циклу планування. В основі стратегічного управління лежить орієнтація організації на зовнішнє середовище – покупців, конкурентів, ринок і ринкове середовище. В стратегічному ринковому управлінні ставиться мета: розробити ринкові стратегії, які відображають потреби покупців. Однак, не

слід забувати, що компанії потрібно не тільки реагувати на зміни в навколишньому середовищі, але й впливати на розвиток подій у ньому. Для цього існує розробка, так званих, попереджувальних стратегій [4, с. 129-130].

Зовнішня орієнтація накладає певні вимоги на інформаційну систему компанії. Від визначення необхідної інформації, раціональних і ефективних способів її збору, а також аналізу, обробки та зберігання даних багато в чому залежить результативність процесу розробки стратегії. При цьому, перед організацією стоїть непроста задача – розробити таку систему збору інформації, її аналізу і прийняття стратегічних рішень, яка діє в режимі реального часу. Така система повинна бути достатньо структурованою, чутливою (щоб ідентифікувати необхідність у швидкому стратегічному виборі) і достатньо гнучкою, щоб застосовуватися в найрізноманітніших ситуаціях [26, с. 41-42].

Не дивлячись на ті зусилля, які повинна затратити компанія на реалізацію стратегічного управління і на ті проблеми, з якими вона при цьому стикається, стратегічне управління дозволяє організації:

- форсувати розгляд стратегічних альтернатив;
- прийняти довгостроковий погляд на речі;
- обґрунтувати розподіл ресурсів;
- допомогти в стратегічному аналізі і прийнятті рішень;
- створити систему стратегічного менеджменту і контролю;
- забезпечити горизонтальні і вертикальні комунікації і функціонування координуючих систем;
- допомогти компанії справитися із змінами.

Використання значного іноземного досвіду в сфері стратегічного управління, оволодіння його методами і підходами дозволяє підприємствам працювати стабільно і забезпечує їм перспективи для розвитку. Звичайно, існування певних обмежень щодо запровадження ринкового стратегічного управління на вітчизняних підприємствах дещо ускладнює цей процес. До таких обмежень слід віднести неготовність перших осіб підприємства займатися процесом

стратегічного управління, великі витрати на його планування і реалізацію, відсутність кваліфікованого персоналу, невизначеність ринкового середовища перехідної економіки [30, с. 166]. Тому при перенесенні наявного іноземного досвіду стратегічного управління, з урахуванням специфічних умов розвитку ринкової економіки України, на вітчизняні підприємства, слід дотримуватися таких рекомендацій:

1. Переконатися, що голова підприємства готовий до змін і дійсно прагне впровадити стратегічне управління на підприємстві

2. При розробці стратегій дотримуватися тих принципів, які були сформовані такими фахівцями як Томпсон, Стрікленд та ін.:

– впроваджуючи стратегію, впевнитися, щоб були забезпечені конкурентні переваги протягом тривалого часу;

– пам'ятати, що часта зміна стратегій, які спрямовані на наявні ресурси, не дасть значного результату;

– об'єктивно оцінювати дії конкурентів;

– вкладати кошти в ті стратегії, які мають на меті отримання прибутку на рівні вище середнього;

– при формуванні конкурентних переваг та їх захисту дотримуватися агресивної стратегії;

– використовувати гнучкі стратегії, які при зміні ринкової кон'юктури дають можливість для маневру;

– атакувати краще та вигідніше більш слабого конкурента, ніж сильнішого;

– уникати стратегій, які є ефективними лише при сприятливих умовах.

3. Створити відділ, який буде займатися становленням і удосконаленням усіх робіт зі стратегічного управління, тобто здійснювати усю специфічну діяльність з розробки та реалізації стратегій підприємства

Стратегічне планування принципово відрізняється від інших видів планування, що мають місце в процесі управління. Ця відмінність полягає, перш за все, у виборі напрямку вектора планування. Як правило вектор планування

спрямований з минулого в майбутнє. Стратегічне планування передбачає вибудовування цього вектора з майбутнього в сьогодення. Це викликає основні труднощі, оскільки планувати «від бази» – це одна справа, але вибудовувати план своїх поточних дій, ґрунтуючись на уявленнях про майбутнє бізнесу – зовсім інша [20, с. 181-182].

Таким чином, будь-яка суперечка про необхідність стратегічного управління закінчується нічиєю, оскільки на противагу кожній стратегічній перевазі знайдеться свій недолік чи слабка сторона:

1. Стратегія формує напрям розвитку. З іншої сторони, набравши швидкість, можна не помітити потенційну небезпеку, що наближається.

2. Стратегія усуває невизначеність та задає певну послідовність і логіку. В той же час, творчість не поєднується із послідовністю і визначеним порядком.

3. Стратегія поєднує зусилля, але надмірна координація зусиль веде до шаблонного командного мислення, яке не дозволяє побачити нові можливості [2, с.72].

Процеси глобалізації та відповідні структурні зрушення національної економіки зумовлюють швидкі й широкомасштабні зміни ринкової ситуації. Конкурентне середовище підприємств в наш час характеризується високим рівнем динаміки дії економічних відносин. У зв'язку з цим скорочуються плановий період стабільної діяльності промислових підприємств. Істотні зміни в масштабі й складності зовнішнього середовища промислових підприємств посилюють невизначеність прийняття та реалізації управлінських рішень стратегічного та оперативного характеру [17, с. 119-120].

Мають підґрунтя успішного розвитку лише такі підприємства, керівна ланка яких здатна забезпечити певний напрямок руху в нестабільному та непередбачуваному середовищі. Така умова не залежить від галузевої приналежності, форм організації виробництва, масштабів діяльності та інших характеристик українських підприємств. Виникає об'єктивна необхідність у виборі стратегії їхнього управління. Одним з таких напрямків є стратегічне управління діяльністю підприємства.

Стратегічне управління – це система управління підприємством, котра ґрунтується на розробці та реалізації стратегії підприємства. В основі стратегічного управління лежить стратегія розвитку промислового виробництва, розроблена на тривалу перспективу, яка дозволяє йому за більш короткий проміжок часу адаптуватись до реалій ринку, своєчасно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Саме тому впровадження стратегічного управління діяльністю підприємства є однією з основних задач і умов забезпечення ефективності промислового виробництва [51].

Стратегія організації постійно розвивається. Не завжди вдається продумати заздалегідь усе до дрібниць і потім довгий час жити без змін. Завжди знаходиться щось нове, на що треба реагувати, і в результаті цього відкриваються нові стратегічні ніші. Процес удосконалення стратегії безкінечний. Стратегія компанії завжди повинна сполучати в собі заплановану і продуману лінію поведінки, а також можливість реагування на все незаплановане нове.

Удосконалення системи управління підприємством має відбуватися за напрямками зображеними на рис. 1.6.

Удосконалення організаційної структури управління підприємства означає насамперед необхідність встановлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату підприємства, а також чисельності працівників виробничих відділів та підрозділів згідно з діючими нормами, нормативами та реальними потребами підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов тощо [71].



**Рис. 1.6. Основні напрямки вдосконалення системи управління підприємством**

Оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства. Поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства можна за допомогою впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого і всебічного впровадження обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку, застосування сучасних програмних засобів: технологій управління та інформаційних технологій [54, с. 5]. Насамперед це стосується системи організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами.

Удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами означає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій, регулювання використання виробничих запасів згідно з прогресивними нормами.



Підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості вироблюваної продукції Одним з напрямків удосконалення системи управління є об'єктно-цільовий підхід із закінченим циклом управління при визначенні організаційної структури, нових прав і обов'язків працівників, а також міри відповідальності за свої посадові функції керівників і фахівців різних рівнів. Цільова об'єктно-функціональна структура апарату управління дозволить компетентно, комплексно, компактно і своєчасно здійснювати процеси управління, як це і потрібно при ринковій економіці. Цільовими об'єктами управління є ресурси: матеріальні, трудові, фінансові, а також основні засоби виробництва, готова продукція та інші активи. Увесь процес управління тим чи іншим ресурсом розглядається як одне ціле, в рамках якого діють взаємозалежні інформаційні потоки, що проходять через усі функції управління (планування, облік, контроль тощо).

Організація автоматизованої системи збирання і обробки економічної інформації також є одним із напрямків удосконалення системи управління, що сприяє побудові раціональної структури апарату управління підприємством і більш ефективному його використанню для виробничих цілей [76, с. 9-10].

Функціонування зазначеної системи створює умови для підвищення культури управління, а також звільняє керівників і фахівців різних рівнів від ручної праці по збиранню і обробці інформації, скорочує строки прийняття управлінських рішень, поліпшує їх якість тощо.

Отже, стратегія удосконалення системи управління зосереджується на:

- цілях розвитку і порядку удосконалення комплексної системи управління підприємством і його складовими частинами для забезпечення ефективних рішень і взаємного погодження інформаційних потоків і процесів прийняття рішень, а також організаційних, кадрових і технічних рішень;

- впровадження сучасних засобів і методів керування в межах вибраної комплексної концепції системи керування (інтегроване керування автоматизованим процесом виробництва);

- удосконалення організаційних структур керування підприємством головним чином шляхом використання сучасних гнучких форм (адаптивні, програмно-цільові та інші структури);
- покращення інформаційної системи для керування підприємством з метою покращення якості інформаційного масиву і розширення можливостей його швидкого використання;
- використання засобів автоматизації і обчислювальної техніки для вдосконалення техніко-економічного рівня і якості виробництва (роботизація, гнучкі виробничі ділянки);
- використання світового досвіду, а також співпраця всередині країни з іноземними партнерами для забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи управління на підприємстві [93, с. ].

Удосконалення стратегічного управління в нестабільних ринкових умовах функціонування можливо лише тоді, коли підприємство стратегічно орієнтовано. Стратегічно орієнтоване підприємство – це таке підприємство, в якому персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей [91, с. 216-217].

Вітчизняним підприємствам останні кілька років критичну ситуацію створюють динаміка ринку, що важко прогнозується, безліч нових директивних рішень і законодавчих актів, танучі внутрішні ресурси і зростання агресивності зовнішнього середовища, особливо у фінансовій сфері. В цих умовах велике значення відводиться вдалому застосуванню в практику підприємств ідей і технологій стратегічного управління розвитком.

В наслідок глобальної кризи, можна спостерігати зниження платоспроможності, що зменшує попит і спрощує його структуру, що, в свою чергу, загострює конкурентну боротьбу на ринку. Стратегічне управління бізнесом в своєму звичному образі відходить на задній план і ті, хто ще не встиг з ним попрощатись, ризикують не встигнути в ногу з часом.

Ми звикли до того, що бізнес будується зверху вниз, прописані його місія, бачення, стратегічні і тактичні цілі, план дій... Це й досі може бути актуальним для деяких великих корпорацій та в більшості для бізнесу, який прагне гнучко створювати додану вартість, час таких стратегічних пірамід вже пройшов.

Нова форма стратегічного менеджменту повинна базуватись на трьох взаємопов'язаних складових. Перша – стратегічні наміри власника, які завжди були і повинні залишатись на першому плані. Друга складова – виклик, створений в середині компанії управлінською командою та цілі, які вона ставить для себе згідно критично важливих для власника і самої компанії показників. Остання складова – це можливості, які в сучасному швидкоплинному світі стрімголов відкриваються і так само швидко перехоплюються конкурентами.

Перевагу отримують компанії можливостей, які слідкують за зовнішнім середовищем, аналізують загрози і перспективи. Компанії можливостей планують поточний період і мають чітку орієнтацію на короткий проміжок часу – місяць, квартал або рік, а не теоретично можливе майбутнє. Це можна назвати орієнтацією до першої можливості: побачити і скористатись можливістю, згодом побачити іншу і переналаштувати бізнес-процеси, перебудувати маркетинг для того, щоб скористатись новою можливістю вповні та ефективно.

Все вищезгадане підтверджує незмінну важливість неминущого значення стратегій управління для організацій та свідчить про вагомість динамічності цих стратегій і здатності своєчасно реагувати як на зовнішні запити, так і на внутрішні потреби. При цьому нові економічні умови наполегливо вимагають якісних змін стратегічного управління. Структури і системи, які продемонструють більшу адаптивність до нових умов, залишаться на ринку і формуватимуть нових лідерів.

Для досягнення успіху необхідне не тільки знання теоретичних засад стратегічного управління. Закордонні конкуренти використовують ті ж самі фундаментальні методи і підходи, що й українські керівники, але, на відміну від українських, досягають більших успіхів за рахунок ретельності, дисциплінованості, з якою вони розробляють і реалізують стратегії [17, с. 54-55].

Перевагами стратегічного мислення, що має першорядне значення, і усвідомленого стратегічного управління (протилежність вільної імпровізації, інтуїції або бездіяльності) є:

- забезпечення спрямованості всього підприємства на ключовий аспект стратегії: «що ми намагаємося робити і чого домагаємося?»;
- необхідність менеджерів більш чітко реагувати на зміни, що з'являються, нові можливості і загрозливі тенденції;
- можливість для менеджерів оцінювати альтернативні варіанти капітальних вкладень і розширення персоналу, тобто розумно перенести ресурси в стратегічно обґрунтовані і високоефективні проекти;
- можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів управління, пов'язаних зі стратегією;
- створення середовища, що сприяє активному керівництву і протидіє тенденціям, які можуть привести лише до пасивного реагування на зміну ситуації.

П'ята перевага, що полягає в заохоченні активного управління, а не в простому реагуванні на зовнішні чинники, приводить до того, що новаторські стратегії можуть стати ключем до поліпшення результатів діяльності підприємства в довгостроковому плані. З історії бізнесу відомо, що високих результатів домагалися звичайно підприємства ініціативніші, а не ті, які просто реагували на умови, що змінилися, або захищалися. Досягаючи успіху, підприємства роблять стратегічні наступи для забезпечення своєї конкурентної переваги, а потім використовують свою частку ринку, щоб досягти фінансових успіхів [5, с. 249-251].

Стратегічне управління дозволяє досягти таких основних результатів: створити системний потенціал для досягнення цілей підприємства. Цей потенціал складається: з фінансових, сировинних і людських ресурсів, що входять в підприємство; виробленої продукції(послуг), що затребуються ринком; сформованого позитивного іміджу підприємства; структури підприємства та його внутрішніх змін, що забезпечують чутливість до змін зовнішнього середовища і відповідну адаптацію.

Досліджуючи стратегічне управління розвитком підприємства, вчені дійшли до висновку, що воно спрямоване на створення конкурентних переваг підприємства і утворення ефективної стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність підприємства в мінливих умовах.

Тільки чітко уявляючи положення свого підприємства на ринку, враховуючи його особливості, менеджер може краще визначити стратегію, що сприятиме досягненню поставлених цілей та сформульованих фінансових результатів [33, с. 172-173].

Далекоглядний розробник стратегії більше орієнтований на зміни зовнішнього середовища, ніж на вивчення внутрішніх проблем підприємства. Добре продумана стратегія зазвичай живе кілька років, вимагаючи лише незначних змін для пристосування до нових умов.

Динамічний процес стратегічного управління підприємства є тим каркасом, під яким підприємство може впевнено рухатись до поставленої мети, незважаючи на несприятливі впливи навколишнього середовища.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі магістерської роботи «Удосконалення процесу стратегічного управління на підприємстві» розкрито концептуальні основи процесу стратегічного управління на підприємстві. Зокрема, було розглянуто наукові підходи до трактування змісту понять «стратегія» і «стратегічне управління» та складових частин процесу стратегічного управління на підприємстві. Здійснено обґрунтування модульного підходу до процесу стратегічного управління. Виявлено необхідність модернізації процесу управління на підприємстві в сучасних умовах.

Таким чином, стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи усі зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання

розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються. При цьому, що воно спрямоване на створення і забезпечення конкурентних переваг фірми і утвердження ефективної стратегічної позиції, що має забезпечити майбутню стабільність підприємства в мінливих умовах.

Дані здійсненого дослідження дозволяють зробити висновок, що стратегічне управління є безперервним процесом і після того, як стратегії впроваджені, необхідно відстежувати і виробляти в певні періоди оцінку їх реалізації. Стратегія компанії завжди повинна сполучати в собі заплановану і продуману лінію поведінки, а також можливість реагування на все незаплановане нове

Ми також вважаємо, що ідея того, що в нових економічних умовах стратегічне управління не працює, оскільки не можливо здійснити якісний прогноз – є хибною, адже підґрунтя успішного розвитку мають лише такі підприємства, керівна ланка яких здатна забезпечити певний напрямок руху в нестабільному та непередбачуваному середовищі.

Варто відзначити, що успішне впровадження стратегічного плану вимагає відповідності стратегії, структури, культури і важелів управління організації. Різні стратегії і варіанти обстановки можуть вимагати від організації різних структурних змін, інших культурних цінностей і систем контролю.

З нашої точки зору, стратегічне управління бізнесом в своєму звичному образі відходить на задній план, адже нові економічні умови наполегливо вимагають якісних змін стратегічного управління. Таким чином, перевагу отримують компанії можливостей, які слідкують за зовнішнім середовищем, аналізують загрози і перспективи. Структури і системи, які продемонструють більшу адаптивність до нових умов, залишаться на ринку і формуватимуть нових лідерів.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

#### 2.1. Структура механізму стратегічного розвитку мережі ресторанів «ШЕФГУРМАН»

Особливість функціонування сфери ресторанного господарства в економічному та соціальному прояві полягає у забезпеченні якості життя населення засобами задоволення фізіологічних потреб. Динамічний розвиток цієї галузі обумовлює появу підприємств громадського харчування різних типів та цінних категорій, що дає можливість споживачам обирати такі підприємства ресторанної сфери, які найбільш підходять для них за всіма критеріями.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства ресторанного господарства залежить від багатьох факторів, до яких можна віднести конкурентне позиціонування підприємства, специфіку та технологію створення бренду ресторану, що забезпечить високу лояльність споживачів, визначення чітких стратегічних перспектив розвитку діяльності, проведення оптимальної фінансової та маркетингової політики.

Сучасна індустрія ресторанного бізнесу постійно поширюється та видозмінюється під впливом різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Як сфера підприємницької діяльності, ресторанне господарство виконує соціальні (задоволення потреб споживачів) та економічні функції (підприємницька одиниця сфери обслуговування). Економічні функції сфери РГ розглядаються як єдиний комплексний механізм виробництва та обігу продукції, що забезпечує ресторанному бізнесу певні переваги в порівнянні з іншими галузями народного господарства. Перш за все, це перспективна галузь для інвестування капіталу, що гарантує достатньо швидку оборотність вкладених засобів. Прибуток від інвестування складає близько 15-25 %, що зацікавлює нових учасників цього ринку і стимулює його поширення [42, с. 39-40].

Підприємствам ресторанного господарства в останні десятиліття притаманні характерні тенденції розвитку, до яких належить:

- утворення міжнародних ресторанних ланцюгів;
- поглиблення спеціалізації ресторанної пропозиції;
- розвиток мережі малих підприємств ресторанного господарства;
- нові комп'ютерні технології, що проваджуються в індустрію ресторанну галузь;

Серед ресторанів національної кухні в Україні перевага надається українській – 36,8%. Проте значна увага приділяється і французькій кухні – 21%; італійській, кавказькій, японській по 7,9%; всім іншим – 18,5%. Тематичні ресторани також є дуже популярними як серед українців, так і туристів [70, с. 25].

ТОВ «ШЕФГУРМАН» – це мережа закладів громадського харчування «Коза», «Шинок», «Бункермуз», що поєднує у собі різні напрямки кухні. Усі три заклади та головний офіс підприємства розташовані в центральній частині міста Тернополя.

Місія компанії – соціально відповідальне підприємництво для створення натуральної харчової продукції із залученням місцевих виробників нарівні з високим рівнем сервісу та просуванням сучасного українського й світового мистецтва.

Особливість мережі ресторанів «ШЕФГУРМАН» – окрім вдалого розташування в історичних будівлях міста в обраній маркетинговій стратегії, що передбачає просування закладів через створення арт-контенту та організацію подій. Основні цілі досліджуваного підприємства:

- впровадження власного екологічно чистого виробництва для забезпечення потреб ресторанів мережі у сировині
- виготовлення страв зі свіжої, сезонної, місцевої та натуральної сировини
- сталість та постійне зростання якості надання послуг
- просування сучасного мистецтва на локальному рівні

В табл. 2.1 наведена основна інформація про організаційні особливості функціонування підприємства «ШЕФГУРМАН».



Серед цінностей підприємства домінують :

- порядність;
- надійність;
- довіра, як основа людських стосунків;
- чесність, дотримання слова;
- стабільність;
- відповідальність перед клієнтами, партнерами, працівниками;
- нові погляди у новому світі;
- ноу-хау;
- правильний підхід до справи (робити добре і відразу);
- поінформованість;
- компетентність та спеціалізація;
- мотивація;
- кар'єрний ріст.

**Таблиця 2.1**

**Загальні організаційні показники підприємства «ШЕФГУРМАН»**

<b>Назва чинника</b>	<b>Характеристика</b>
Форма власності	Колективна
Юридичний статус	ТзОВ «ШЕФГУРМАН»
Розмір	Середній: залежно від сезону
Персонал	Наймані робітники на постійній основі і частина робітників, що виконують сезонні роботи
Ступінь охоплення ринку	Місцеве підприємство
Структура	Лінійно-функціональна

Перелік документів та нормативно-правова база мережі ресторанів «ШЕФГУРМАН».

1. Статут підприємства.
2. Свідоцтво про реєстрацію підприємства.
3. Ліцензія на алкогольну продукцію.
4. Відомості про стабільність санітарно-гігієнічного стану підприємства.
5. Відомості про відповідність підприємства вимогам будівельних норм і пожежної безпеки.
6. Метрологічне забезпечення виробництва.
7. Відомості про контроль якості на підприємстві.
8. Відомості про кваліфікацію виконавців послуг.
9. Надання послуг відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності [45].

10. Збірники рецептур страв і кулінарних виробів поряд з діючими в галузі стандартами та технічними умовами є основними нормативно-технологічними документами для підприємств громадського харчування. У збірках наводяться рецептури, технологія приготування страв, а також норми витрат сировини, виходу напівфабрикатів та готової продукції, рекомендації щодо взаємозамінності продуктів. У рецептурах зазначені: найменування продуктів, що входять у страву, норми вкладення продуктів масою бруто та нетто, вихід (маса) окремих готових продуктів і страви в цілому. Додатки до Збірника містять таблиці розрахунку витрат сировини, виходу напівфабрикатів та готових страв, розміри витрат при тепловій обробці страв і кулінарних виробів, норми взаємозамінності продуктів при приготуванні страв. Збірником рецептур керуються при складанні калькуляційних карток, в яких вказуються норми вкладення сировини, вихід і продажна ціна готової страви, техніко-технологічних і технологічних карт [47, с. 26-27].

11. Технологічні картки. Висока якість готової продукції складається з багатьох чинників, одне з них - дотримання технологічних вимог до обробки продуктів і приготування страв на всіх стадіях виробничого процесу. Кухарі та

кондитери повинні забезпечуватися на робочих місцях технологічними картами. Ці карти складаються на кожен страву, кулінарний або кондитерський виріб на підставі Збірника рецептур, застосовуваного на даному підприємстві. У технологічних картах зазначаються: найменування страви, номер і варіант рецептури, норма вкладення сировини масою бруто і нетто на одну порцію, а також дається розрахунок на певну кількість порцій або виробів, що готуються в котлах певної ємності, вказується вихід страви. У картах також наводиться короткий опис технологічного процесу приготування страви та її оформлення, звертається увага на послідовність закладки продуктів залежно від термінів їх теплової обробки, характеризуються вимоги до якості страви, коефіцієнти трудомісткості страви. Технологічні карти складаються за встановленою формою, підписуються директором, завідувачем і зберігаються в картотеці завідуючого виробництвом [47, с. 35].

12. Техніко-технологічні карти розробляють на нові і фірмові страви та кулінарні вироби – ті, які виробляють і реалізують тільки в даному підприємстві. Термін дії карти визначає саме підприємство. Карта включає такі розділи, як: найменування виробу і області застосування техніко-технологічної карти. Вказують точну назву страви, яку не можна змінити без затвердження; приносять конкретний перелік підприємств (філій), яким дано право виробляти і реалізувати дане блюдо, перелік сировини для виготовлення страви, вимоги до якості сировини і д.р. Кожна техніко-технологічна карта отримує порядковий номер і зберігається в картотеці підприємства. Підписує карту відповідальний розробник.

13. Технічні умови розробляються науково-дослідним інститутом громадського харчування, який є базовою організацією зі стандартизації продукції громадського харчування. Технічні умови це основний регламентуючий документ, що визначає виробництво напівфабрикатів тільки на підприємствах громадського харчування. Вони містять вимоги до якості сировини і напівфабрикатів за органолептичними та фізико-хімічними показниками.

14. Технологічні інструкції вводяться одночасно зі стандартами (технічними умовами). Вони є основними технологічними документами, що визначають:

асортимент вироблюваних напівфабрикатів; вимоги до якості і норми витрат сировини, порядок проведення технологічних процесів; вимоги до упаковки і маркування; умови і терміни зберігання і транспортування [47, с. 42-44].

Мережа ресторанів «ШЕФГУРМАН» надає споживачам повний раціон харчування. У мережі закладів харчування застосовується такий метод обслуговування, як обслуговування офіціантами. Вибір цього методу застосовується для створення комфорту споживачів і підвищення престижу закладів компанії.

Перелік послуг які надаються ресторанами мережі «ШЕФГУРМАН»:

- послуга харчування ресторану
- послуга зі створення напоїв, що містять алкоголь
- виготовлення напоїв за власною рецептурою
- кейтеринг
- послуги з виготовлення кулінарних і кондитерських виробів
- послуги з організації споживання та обслуговування
- організація та обслуговування урочистостей, сімейних обідів, кавабрейків, бенкетів
- бронювання місць у залі підприємств громадського харчування
- організація раціонального комплексного харчування
- послуги з організації дозвілля та просвітницьких заходів (майстер-класів для дітей та дорослих, лекцій, читань, літературно-музичних вечорів, кінопоказів тощо)
- послуги з організації музичного обслуговування (концерти живої музики, вечірки електронної музики)
- організація проведення розважальних програм «під ключ» для корпоративних замовлень
- інформаційно-консультативні послуги
- консультація фахівців з виготовлення, оформлення кулінарної продукції та кондитерських виробів, сервіровці столів
- організація навчання кулінарній майстерності

- надання послуги оренди залів
- фотографування / відеозйомка урочистих подій
- продаж сувенірних виробів
- організація та проведення регулярних виставок фото та образотворчого мистецтва

- інші послуги громадського харчування

Основою конкурентоспроможності підприємств в Україні в умовах переходу до ринкових відносин все більше виступає якість продукції та надання послуг, тому правильно обрана стратегія управління якістю продукції та наданням послуг дозволить забезпечити ефективний розвиток підприємства і підвищення його конкурентоспроможності [44, с. 45].

Якість – одна зі складних економічних категорій, до якої звертаються у випадку вибору механізму задоволення різноманітних потреб, при оцінці кінцевих результатів виробничих процесів чи окремих їх операцій, при наданні послуг і виборі стратегії розвитку, резервів підвищення ефективності.

Якість розуміється як властивості і характерні особливості товару, які викликають задоволення споживача, і як відсутність недоліків, що підсилює почуття задоволення у клієнта.

Контроль якості продукції, що випускається проводиться при виготовленні на кожній операції. Ресторани забезпечені вимірювальними приладами. Ресторани здійснюють доставку і контроль за надходженням продуктів з сертифікатами якості. Розробляють заходи щодо вдосконалення технологічних процесів, дотримання яких забезпечує виробництво продукції в суворій відповідності документацією. Здійснює профілактичний контроль обладнання на технологічну точність.

Через низьку якість приготування страв і брак контролю якості можна втратити важливу групу клієнтів. Так що прорахунок у виборі якісних продуктів може виявитися досить дорогою помилкою, що ще раз ілюструє значення якості [50].

Реклама грає велику роль в діяльності підприємства громадського харчування, надаючи споживачу інформацію про вироби чи послуги, допомагаючи клієнту

перевагу даний бар всім іншим. Основа реклами – інформація. Основними заходами щодо активізації та поліпшення рекламної діяльності слід вважати:

- виявлення продукції, що найбільше потребує реклами;
- створення високохудожніх, сучасних рекламно-графічних засобів;
- використання маркетингових підходів до планування випуску рекламної продукції;
- відмінність виробництва рекламної продукції з урахуванням значущості та специфіки товарів, термінів її виготовлення, поставлених цілей;
- найбільш повне використання і стимулювання творчого потенціалу фахівців, що займаються рекламою;
- пошук нових форм рекламної продукції [7, с. 63].

Найважливішим елементом привабливості продукції громадського харчування є рівень у сфері послуг. Для вирішення цього завдання використовують пропаганду, відгуки преси, ефірний час в радіо-і телепрограмах, спонсорство, участь у виставках, конкурсах, ярмарках, розробку і підтримку фірмового стилю.

Одним із основних маркетингових принципів ТЗОВ ШЕФГУРМАН є використання у першу чергу так званих ВТЛ видів реклами, що передбачає налагодження прямого діалогу з користувачем (у нашому випадку – гостем) через event-marketing, entertainment-marketing, проведення акцій, арт-колаборацій тощо.

Більш «традиційні» види реклами, ті, які ми умовно відносимо до ATL маркетингу – реклама на сіті-лайтах, білбордах, моніторах у ТЦ, ролики у блоках ТВ-реклами чи на радіо виявляються неспроможними заволодіти увагою цільової аудиторії бізнесу та є невиправдано дороговартісними. У цій ситуації Шефгурман робить ставку на SMM – social media marketing, тобто використання новітніх медіа у мережі Інтернет для просування власної справи. Кожен із закладів мережі має власний веб-сайт, сторінку у facebook.com, Instagram.com, google.com, twitter (і vk.com – до заборони діяльності ресурсу в Україні) – тобто, найпопулярніших сайтах України. Причому навіть здійснюючи SMM, маркетологи мережі опираються на «органічний» приріст користувачів (а не оплачений). Здійснюються також регулярні розсилки за адресами електронної пошти.

Крім того, позиціонування закладів як нетипових у сфері ресторанного бізнесу вимагає пошуків нетипових шляхів промоції, як креативна реклама та партизанський маркетинг [11; с. 193].

Імідж ресторану складається з багатьох компонентів – від зовнішньої реклами до оформлення приміщення і манери працювати з відвідувачами. Вивіски ресторанів мережі не впадають у вічі, відмовилися від яскравих і громіздких вивісок на користь позначень, які гармоніюють із навколишнім середовищем та історико-архітектурним комплексом, де міститься заклад. Детальнішу інформацію про заклад із зазначенням його типу, форм організації його діяльності, фірмової назви, юридичної особи, інформацію про режим роботи, про які надають послуги можна знайти вже всередині, у «кутку споживача».

Ресторани мережі слабо використовують вітринну рекламу, попри всі можливості для цього. Проте при вході до закладів є дошки оголошень з підсвіткою, на яких постійно оновлюються дизайнерські постери з актуальною інформацією щодо подій у закладах мережі.

«Шинок», «Бункермуз» та «Коза» розміщені кожен у історичних будівлях міста (яких у цілому є порівняно небагато) і першими в місті використали концепцію та естетику *ruined pub* – закладів громадського харчування та відпочинку у старих спорудах, де здійснено мінімальний ремонт (або видимість такого) і використано об'єкти мистецтва.

Другою інновацією стало привнесення у життєдіяльність закладів харчування нетипових форм діяльності – наприклад, організації концертів неформальної музики, публічних дискусій, поетичних читань тощо. Девізом одного зі співвласників мережі є такі слова «Якщо сучасний ресторан може бути будь-де, то і в ресторані може бути будь-що».

Так, саме ресторан «Шинок» став першим майданчиком, де представники молодішої генерації української музики могли зустрітися з публікою, арт-бар «Коза» свого часу відзначився кімнатою-читальнею, а ресторан «Бункермуз» – власною підземною галереєю сучасного мистецтва. А зараз, переживаючи своє 10-ліття, у «Козі» планується відкриття хостела при барі.

Використання друкованої продукції є доволі обмеженим – це афіші (до створення яких залучаються кращі дизайнери), вхідні квитки, тейбл-стенди, флаєри до певних приводів (поява нової позиції у меню, проведення концерту).

Як вже було зазначено, основний вид маркетингової діяльності мережі – це організація подій та entertainment-marketing, що є співзвучними концепції закладів – якісне харчування гостей і просування сучасного неформального мистецтва. Є ціла низка щотижневих подій: це кінопокази, сальса-вечірки, ром-вечірки, день вареника, художній майстер-класи, концерти; щомісячні: поетичний слем, стенд-ап, відкриття арт-виставки; нерегулярні, але періодичні – святкові тематичні вечірки, покази мод і театральних постановок, лекції.

Роблячи ставку на цей тип маркетингу керівництво правильно орієнтується на WOMM (так зване «сарафанне радіо»), яке все ще залишається найефективнішим видом реклами, що викликає найбільшу довіру.

Заклади ТзОВ «ШЕФГУРМАН» сприяють підкріпленню власного іміджу та промоції через участь у загальноміських святах та гастрономічних фестивалях (всі фестивалі «Галицької дефіляди» від «Гільдії рестораторів Тернопільщини», Дні міста) та самостійну ініціативу у проведенні міжнародних культурно-мистецьких заходів із кулінарною складовою (Буксквер, Свято замку, Ференц-фест, Джаз-без, Гамселить), й арт-інтервенції у публічний простір.

В сучасному суспільстві етика менеджменту відіграє велику роль в діяльності будь-якої організації. Проаналізуємо, яким чином на досліджуваному підприємстві реалізуються різні види етики []:

1) етика відносин зі споживачами – компанія прагне якомога краще задовольнити потреби своїх клієнтів у високоякісній продукції та високопрофесійному консультативному супроводі. Клієнтоорієнтований підхід починається з того, що клієнт вважається і називається виключно «гостем».

2) етика відносин зі співробітниками – «ШЕФГУРМАН» діє на підставі розуміння, що найважливішим ресурсом для успішної діяльності є її працівники. Вони роблять усе можливе для забезпечення належного соціального захисту свого



персоналу, встановлення рівних, справедливих і відкритих стосунків між співробітниками та забезпечення їх належного суспільного статусу.

3) компанія надає працівникам можливість навчання та підвищення кваліфікації та укріплення здоров'я працівників. Діє та вдосконалюється прозора та конкурентна система мотивації, котра передбачає об'єктивну оцінку та винагороду внеску кожного члена команди у загальний кінцевий результат;

4) етика відносин з партнерами – компанія співпрацює з багатьма місцевими виробниками та спеціалістами на взаємовигідних умовах для обох сторін, утримує з ними стабільні зв'язки і не чинить тиску, переслідуючи цілі соціальної відповідальності;

5) етика взаємовідносин із конкурентами – підприємство дотримується відкритої конкурентної стратегії на ринку, не укладає таємних угод та діє відкрито і чесно;

6) етика довкілля – компанія не використовує заборонених чи шкідливих речовин у виробництві, здійснює санкціонований вивіз сміття, бере участь у програмах з переробки макулатури, металобрухту, сортування сміття і збору батарейок; збирає харчові відходи для місцевого закладу з тимчасової перетримки тварин у с. Дичків.

7) екологічна етика – не здійснює шумового, світлового чи іншого видів забруднення [34].

8) етика відносин з суспільством – компанія систематично спонсорує різноманітні суспільні заходи і бере участь у благодійних аукціонах.

Понад 10 років «ШЕФГУРМАН» виступає партнером міжнародного фестивалю «Джаз-без», міських свят і фестивалів, ініційованих «Гільдією рестораторів Тернополя», здійснює підтримку інших громадських ініціатив у різних формах – від спонсорства до надання своїх приміщень в оренду на безоплатній основі.

Переважає більшість концертно-розважальних заходів, що відбуваються у мережі ресторанів є вільними для відвідування всіма охочими – а це і виставки, і лекції відомих публічних інтелектуалів, і концерти молодих виконавців – що

допомагає реалізувати просвітницьку місію компанії із залучення якомога ширшої аудиторії до надбань сучасного українського та світового мистецтва.

9) етика відносин з державою – підприємство чесно сплачує усі податки, веде добросовісну звітність;

10) міжнародна етика – організація дотримується загальносвітових стандартів щодо авторського права та правовідносин в цілому.

Необхідність формування на підприємстві стратегічної системи управління розвитком пояснюється:

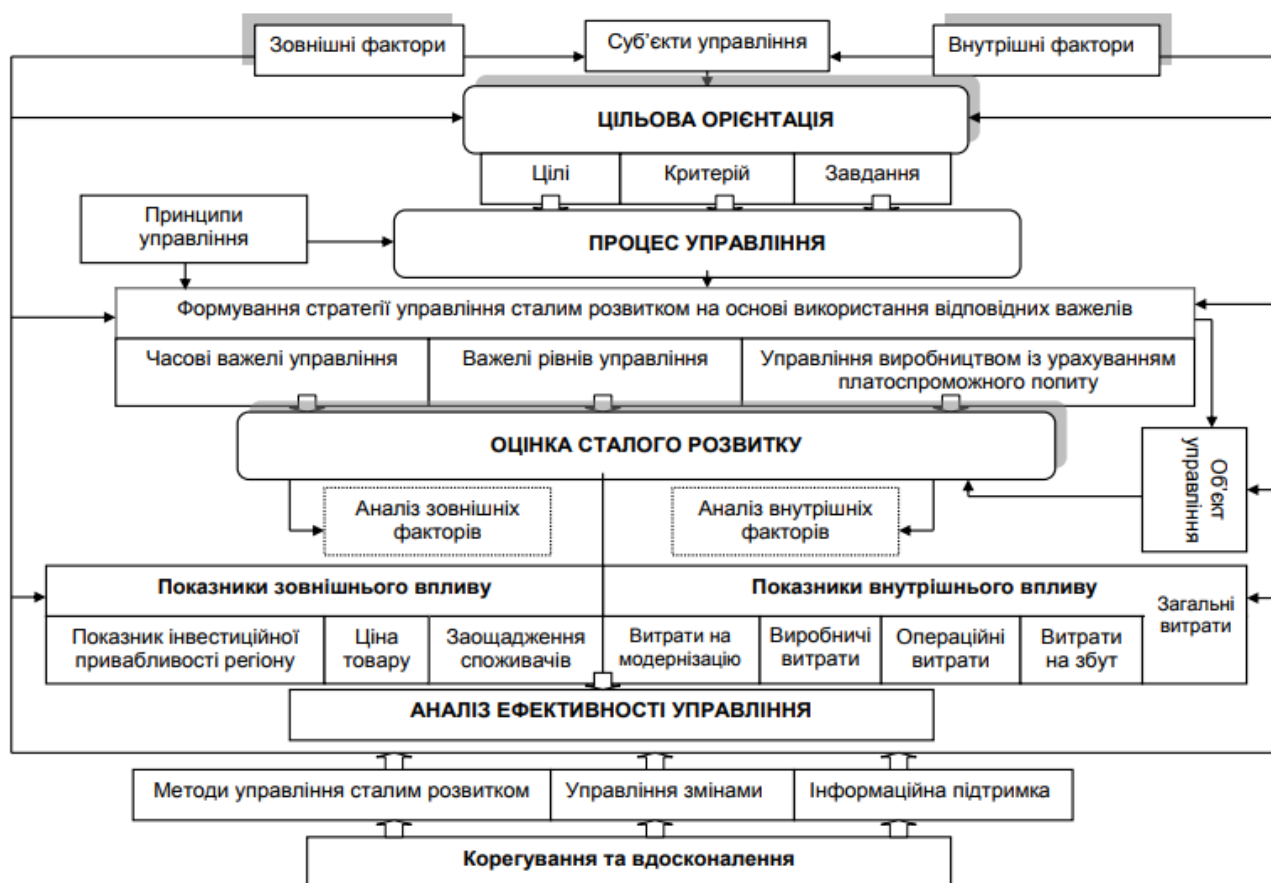
- відсутністю єдиного цілісного підходу до розвитку підприємства;
- недоліками в існуючих системах управління, що призводить до настання кризових ситуацій, до втрати ринкових позицій, ділової репутації, банкрутства;
- неузгодженістю процесів управління, що викликає проблеми із спроможністю ефективно або навіть беззбитково функціонувати [52, с. 241-242].

Механізм управління стратегічним розвитком на підприємстві ТОВ «ШЕФГУРМАН» – це сукупність інструментів і методів впливу на діяльність суб'єктів господарювання, що узгоджують інтереси взаємодіючих сторін. Виділяють такі складові механізму управління сталим розвитком, як суб'єкт, об'єкт, процес управління (методи і важелі управління).

Основне призначення механізму формування системи полягає:

- у мінливому зовнішньому просторі: у вчасній перебудові і пристосуванні до нових правил бізнес-поведінки усіх складових частин системи зі збереженням зв'язків, важелів взаємодії, координаційних узгоджень;
- при відносно стійкому оточуючому середовищі: у підтримці в робочому стані елементів і підсистем системи стратегічного управління розвитком, реалізуючи завдання і функції формування системи, забезпечуючи виконання цілей управління [79, с. 184-184].

На основі формулювання основ механізму управління сталим розвитком ТОВ «ШЕФГУРМАН» можна відобразити його узагальнену структуру в цілому (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Механізм управління сталим розвитком підприємства ТОВ «ШЕФГУРМАН»**

Під робочим станом системи ТОВ «ШЕФГУРМАН» розуміється забезпечення виконання:

- по-перше (головне), цілей розвитку промислового підприємства з урахуванням зовнішніх стимулів і перешкод;
- по-друге, цілей управління виробництвом продукції, реалізацією продукції, ресурсним і фінансовим станом, тобто основними складовими внутрішньої підсистеми;
- по-третє, цілей управління керованими елементами підсистем (приклад елементів: платоспроможність, фінансова стійкість, окремі види ресурсів тощо) [84 с. 80-81].

Діючий механізм забезпечує ефективність розвитку підприємства, його конкурентоспроможність за рахунок обґрунтування вибору й забезпечення досягнення цілей діяльності підприємства, адаптації до умов зовнішнього

середовища. Він орієнтований на пошук і реалізацію можливостей підприємства, що забезпечать сталий розвиток та виживання підприємства у період післятрансформаційної економіки.

## **2.2. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища процесу стратегічного управління мережі ресторанів «ШЕФГУРМАН»**

Для успішного функціонування підприємства громадського харчування необхідно правильно підібрати і розмістити обладнання, а також забезпечити робочі місця необхідним обладнанням, інвентарем та інструментами. Розміри виробничого обладнання повинні бути такими, щоб корпус і руки працюючого знаходилися в зручному положенні. Це дозволить виключити можливість виробничих травм. Підбір обладнання рекомендується проводити відповідно до норм оснащення підприємств громадського харчування [30 с. 170].

Виробничий процес є основою діяльності ресторану, який представляє собою сукупність взаємопов'язаних процесів праці, в результаті яких вихідна сировина перетворюється в готову продукцію. Ефективність організаційно-технологічного процесу і злагоджена робота всього підприємства в першу чергу залежить від раціональності організації виробничого процесу на підприємстві, яка включає взаємозв'язок виробничих і допоміжних приміщень підприємства харчування, кількість і правильну розстановку обладнання, його завантаження під час роботи підприємства, що залежить від виробничої програми, тому в першу чергу необхідно розглянути організацію виробництва продукції в ресторані [10, с.48].

ТОВ «ШЕФГУРМАН» відноситься до підприємств з цеховою структурою. Цехова структура організовується в підприємствах, що працюють на сировині з великим обсягом виробництва.

Цехи поділяються на заготівельні, доготовочні і спеціалізовані. У кожному цеху організовуються технологічні лінії, тобто ділянки, оснащені необхідним обладнанням для певного технологічного процесу. У ресторані є всі перераховані

вище типи цехів, а саме два заготівельних цехи (овочевий, м'ясо-рибний), два доготувальних цехи (холодний, гарячий) і один спеціалізований цех (борошняний).

Організаційно-технологічна підготовка до роботи здійснюється в наступній послідовності:

- складання плану-меню, яке з вечора друкується і затверджується у директора і в бухгалтерії;

- оцінка готовності до виробничого процесу персоналу, проведення зібрання персоналу перед початком роботи (обговорення поточних питань, планування технологічного процесу на робочий день і т.д.), видача завдань виконавцям;

- розрахунок потреби в продуктах, виписування продуктів, отримання їх зі складу, комплектування продуктів по цехам і виконавцям;

- підготовка замовлення по цехам і виконавцям;

- доставка продуктів на робочі місця [10 с. 98-99]

У ресторані здійснюється контроль за якістю сировини, напівфабрикатів і готової продукції. Якщо термін реалізації закінчився, то продукти не приймають незалежно від органолептичних показників. Відомості про харчові продукти вносять в «Журнал по контролю за якістю харчових продуктів», в якому вказують дату, перелік продуктів, що надходять, якість перевіряються продуктів, останній термін їх реалізації.

При надходженні продуктів на кухню, якість контролюють кухаря. Після первинної обробки продуктів перевіряють якість напівфабрикатів. Отримані дані заносять в виробничий журнал, в якому вказують дату, найменування продуктів, масу брутто, масу відходів, масу нетто (напівфабрикату),% відходів.

Перевірка якості готової їжі виробляється в присутності кухаря - виготовлювача визначають фактичний вихід страви, його температуру, органолептичні показники. Результати проби і загальну оцінку страви записують в журнал.

У ресторані адміністратор складає звіт про рух продуктів тари на кухні. Прибуткова частина звіту заповнюється за даними документів на отримання з

виробництва продукти зі складу та від постачальників. До видаткової частини записуються всі дані про відпустку і реалізації готових виробів. Визначення цін, за якими реалізуються вироби кухні, виробляються на підставі калькуляції. Калькуляційні картки реєструються в спеціальному журналі.

Щодня вранці і в кінці робочого дня в приміщеннях ресторану проводиться санітарно-гігієнічне прибирання (миються підлоги, столи, обладнання, стелажі за допомогою синтетичних миючих засобів), що забезпечує порядок на робочому місці і покращує якість готової продукції.

Умовами праці в ресторані приділяється багато уваги. Проте, операції, пов'язані з підйомом і переміщенням вантажів бажано механізувати. Відсутнє природне освітлення в заготівельних цехах, що знижує працездатність.

Трудові ресурси на підприємстві – це об'єкт постійного піклування з боку керівників підприємства. Від забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, раціонального їх використання залежить організаційно-технічний рівень виробництва, імідж підприємства, його фінансова стабільність, усі показники діяльності підприємства.

Від особистих і ділових якостей керівників та спеціалістів, їх кваліфікаційного рівня, залежить якість прийнятих управлінських рішень та результати їх реалізації, тому можна сказати, що кадровий потенціал підприємств харчування визначає рівень ефективності функціонування їх господарської системи. Кадри підприємства харчування це основний інструмент, за допомогою якого можна досягти успіху [13, с. 82].

Основними причинами плинності кадрів на досліджуваному підприємстві стають наступні фактори:

- відсутність почуття усвідомлення себе частиною цілого;
- невисока оцінка необхідності виконуваної працівником роботи;
- відсутність програм навчання;
- виснажливий рафік роботи;
- відсутність допомоги у вирішенні особистих проблем.

Кожен працівник ресторану повинен досконало знати і виконувати свої посадові обов'язки, адже це є дуже важливим для його роботи і кар'єри. Кожен працівник має свої обов'язки, такий розподіл праці, дає можливість затрачати мінімум часу на обслуговування клієнтів, роблячи при цьому, обслуговування якіснішим, так наприклад кожен офіціант має свого клієнта, якого обслуговує, для якого повинен зробити все [13, с. 93].

Посадові обов'язки директора ресторану:

1. Оформляє документи, необхідні для здійснення діяльності по наданню послуг громадського харчування.
2. Забезпечує надання клієнтам необхідної і достовірної інформації про послуги, що робляться, що забезпечує можливість їх правильного вибору.
3. Забезпечує наявність на кожну партію продовольчих товарів, у т.ч. сировини, що використовується для готування продукції суспільного харчування, документа, що містить відомості про виготовлювача і якість продукту (сертифіката відповідності, гігієнічного висновку, ін.).
4. Здійснює організацію, планування і координацію діяльності ресторану.
5. Забезпечує високий рівень ефективності виробництва, впровадження нової техніки і технології, прогресивних форм обслуговування й організації праці.
6. Здійснює контроль за раціональним використанням матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, оцінку результатів виробничої діяльності і якості обслуговування клієнтів.
7. Вивчає попит споживачів на продукцію ресторану.
8. Веде переговори й укладає договори постачання продовольчих товарів, напівфабрикатів і сировини, забезпечує їх своєчасне одержання, контролює терміни, асортимент, кількість і якість їх надходження і реалізації.
9. Здійснює організацію обліку вироблених робіт і послуг, представлення звітності про виробничу діяльність, у т.ч. власнику ресторану.
10. Представляє інтереси ресторану і діє від його імені.

Посадові обов'язки шеф-кухаря:

1. Складає і подає на склад заявки на одержання продуктів, устаткування і посуду.

2. Інструктує працівників кухні з питань виконання вимог технології готування їжі. Організує раціональне використання сировини, правильну кулінарну обробку продуктів, керуючись технологічними правилами готування блюд, забезпечивши при цьому високу якість їжі, що готується, і гарне оформлення блюд.

3. Забезпечує своєчасне готування і роздачу їжі.

4. Здійснює контроль за правильною відпусткою готової продукції відповідно до норм виходу, передбаченим діючим збірником рецептур блюд і кулінарних виробів.

5. Інструктує працівників кухні про правила догляду за механічним устаткуванням і інвентарем, про дотримання санітарних вимог при обробці продуктів.

6. Стежить за тим, щоб ваги, гирі і усі вимірювальні прилади, що знаходяться на виробництві, були в повній справності.

7. Підготовляє заявки директору підприємства про необхідний ремонт приміщень кухні і устаткування.

8. Контролює дотримання персоналом правил по охороні праці і техніки безпеки, а також правил внутрішнього трудового розпорядку.

9. Контролює санітарний стан.

10. Бере участь в організації і проведенні технологічного мінімуму за технологією готування їжі.

11. Систематично підвищує професійну кваліфікацію.

12. Регулярно проводить виробничі наради з персоналом кухні.

13. Регулярно проходить медичний огляд відповідно до існуючих правил.

Посадові обов'язки адміністратора ресторану:

1. Формування штатного розкладу;

2. Розробка робочих стандартів (інструкцій);

3. Організація та контроль роботи обслуговуючого персоналу;

4. Навчання персонал у стандартам сервісу;



5. Робота з гостями;
6. Розробка планів проведення та обслуговування заходів (банкетів, фуршетів, але не менш 3-х банкетів на місяць);
7. Забезпечення збільшення об'єму продаж;
8. Створення концепції управління та стратегії її розвитку;
9. Запровадження нової техніки та технології, прогресивних форм обслуговування та організації праці.

Посадові обов'язки кухаря.

1. Кухар ресторану одержує відповідно до продуктової відомості продукти в міру їх потреби по вазі і рахунку в шеф-кухаря. Закладає продукти в казан, не допускаючи збереження продуктів на виробництві.

2. Перевіряє стан посуду й інструментів перед початком роботи.
3. Забезпечує своєчасну закладку продуктів і точне дотримання розкладок.
4. Забезпечує санітарний стан свого робочого місця.
5. Строго дотримує правила охорони праці і техніки безпеки при роботі з апаратурою.

6. Робить первинну обробку продуктів (чищення риби, перебирання круп, варіння компоту і т.д.) напередодні готування блюду.

7. Регулярно проходить медичний огляд відповідно до існуючих правил.
8. Систематично підвищує професійну кваліфікацію.

Основний зміст функціональних обов'язків кухаря залежить від того, який кваліфікаційний роз'ряд йому присвоєно.

Кухар повинен знати:

– технологію приготування усіх видів страв та кулінарних виробів, особливості приготування національних, фірмових страв та страв іноземних кухонь;

- правила оформлення та подачі порційних страв та страв на замовлення;
- правила складання банкетного меню;
- приготування різних видів тіста та виробів з нього;

- основи, значення та технологію приготування дієтичного та дитячого харчування;
- ознаки доброякісності харчових продуктів та органолептичні методи їх визначення;
- умови, строки зберігання та реалізації сирової та готової продукції, напівфабрикатів
- санітарно-гігієнічні правила утримання продуктів, кухні, та службових приміщень
- правила особистої гігієни;
- правила використання та призначення обладнання, виробничого інвентаря, інструментів вимірювальних приладів, посуду, тари;
- дотримуватись правил охорони праці, внутрішнього розпорядку і вимог пожежної безпеки [63, с. 231-232].

Посадові обов'язки офіціанта:

1. Обслуговує споживачів у закладах харчування із складною сервірівкою столів, прийманням замовлень від споживачів.
2. Готує зал до обслуговування.
3. Отримує посуд, прибори, білизну і здає їх після закінчення зміни.
4. Прибирає столи.
5. Здійснює попередню сервірівку столів залежно від виду обслуговування.
6. Надає споживачам допомогу під час вибору страв і напоїв, рекомендує напої до страв, подає їх на столи.
7. Розраховується із споживачами, виписує рахунок на бланку встановленої форми.
8. Здає виручку в касу підприємства в установленому порядку.
9. Обслуговує весілля, товариські зустрічі, вечори відпочинку, ювілеї тощо на підприємствах громадського харчування, на підприємстві замовника.

Посадові обов'язки керівника відділу закупівель:

1. Організовує забезпечення підприємства всіма необхідними для його виробничої діяльності матеріальними ресурсами необхідної якості і їх раціональне використання з метою скорочення витрат й одержання максимального прибутку.

2. Керує розробкою проектів перспективних і поточних планів і балансів матеріально-технічного забезпечення виробничої програми, ремонтно-експлуатаційних потреб, а також створення необхідних виробничих запасів на основі визначення потреб у матеріальних ресурсах (сировині, матеріалах, напівфабрикатах, устаткуванні, комплектуючих виробках, паливі, енергії й ін.) з використанням прогресивних норм витрати.

3. Вишукує джерела покриття цієї потреби за рахунок внутрішніх ресурсів.

4. Забезпечує підготовку укладення договорів з постачальниками, узгодження умов і термінів постачань, вивчає можливість і доцільність встановлення прямих довгострокових господарських зв'язків по постачанню матеріально-технічних ресурсів.

5. Організує вивчення оперативної маркетингової інформації і рекламних матеріалів про пропозиції дрібнооптових магазинів і оптових ярмарок з метою виявлення можливості придбання матеріально-технічних ресурсів у порядку оптової торгівлі, а також закупівлю матеріально-технічних ресурсів, що реалізуються у порядку вільного продажу.

6. Забезпечує доставку матеріальних ресурсів відповідно до передбачених в договорах термінів, контроль їх кількості, якості і комплектності і збереження на складах.

7. Підготовляє претензії до постачальників при порушенні ними договірних зобов'язань, контролює складання розрахунків по цих претензіях, погоджує з постачальниками зміни умов укладених договорів.

8. Забезпечує контроль за станом запасів матеріалів і комплектуючих виробів, оперативним регулюванням виробничих запасів, дотриманням лімітів на відпустку матеріальних ресурсів і їх витратою в підрозділах по прямому призначенню.

9. Керує розробкою і впровадженням заходів щодо підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, зниженню витрат.

10. Організовує облік руху матеріальних ресурсів, бере участь у проведенні інвентаризації матеріальних цінностей.

11. Забезпечує складання встановленої звітності про виконання плану матеріально-технічного забезпечення.

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивація та стимулювання [13, с. 105].

На досліджуваному підприємстві діє гнучка система мотивації персоналу, яка передбачає існування низки економічних та неекономічних методів мотивації, соціальних гарантій, пільг тощо (див. додаток А, таблиця А.1).

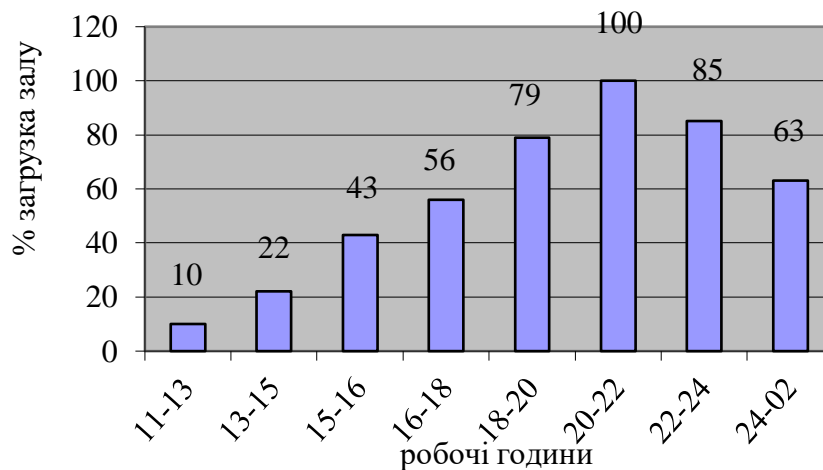
Працівники впевнені у стабільній роботі та зарплаті на майбутнє, адже їм надається гарантія зайнятості. Керівникам вищої та середньої ланки забезпечується безкоштовний мобільний зв'язок у зв'язку з необхідністю постійного контактування. Надаються дотації на харчування. Компанія оплачує паливо та проїзд працівникам у зв'язку з виробничою необхідністю.

Отже, з метою заохочення працівників підприємства до ефективної діяльності, діє та вдосконалюється прозора та конкурентна система мотивації, котра передбачає об'єктивну оцінку та винагороду внеску кожного члена команди у загальний кінцевий результат. Завантаження залу ресторану протягом роботи підприємства по годинах наведено на рис. 2.2.

Зауважимо, що максимальна кількість відвідувачів спостерігається у вечірні години, тобто в період з 20 до 22 годин (100%).

При плануванні випуску реалізації страв у ресторані, враховується популярність страв (тобто в більшій кількості планується до випуску тих страв, які частіше за інших користуються попитом у споживачів) (див. табл. 2.2).

ТОВ «ШЕФГУРМАН» самостійно визначає асортиментний перелік відповідно до спеціалізації, наявними сировиною, сезоном року і з урахуванням попиту споживачів.



**Рис. 2.2. Завантаження залу ресторану протягом дня**

Меню ресторану – це документ, призначений для інформування споживачів про асортимент кулінарної та кондитерської продукції, напоїв, їх кількісні характеристики (вихід страв і ціна). Меню друкується на принтері на кольоровий спеціальному папері і підписується завідувачем виробництвом, директором і бухгалтером. Таким чином, меню виконує в першу чергу функцію документа, що передбачає дотримання певних обов'язкових вимог, які регламентуються правилами надання послуг громадського харчування [56, с. 108].

До них відносяться:

- фірмове найменування пропонованої продукції із зазначенням способів приготування страв і входять до них основних інгредієнтів;
- відомості про масу порцій готових страв.

Крім зазначеної функції, меню виконує ряд інформаційних функцій, будучи візитною карткою, носієм реклами.

Вид меню ресторанів «ШЕФГУРМАН» - а ля карт (a la carte), коли гостей обслуговують з карти з вільним вибором страв. Меню прикрашено емблемою

підприємства, видрукувано чітким, ясным, легким для читання шрифтом, на високоякісному папері.

Таблиця 2.2

## Кількість страв за групами

Вид страви	Відсоткове відношення страв (рекомендоване)	Відсоткове відношення страв (реальне)	Відхилення реального від рекомендовано го, %
Холодні страви і закуски	45	46,6	+1,6
Горячі закуски	5	6,8	+1,8
Супи	10	6,8	-3,2
Горячі страви	25	28,2	+3,2
Десерти	15	11,6	-3,4
Всього	100	100	0

На кожне блюдо розроблена техніко-технологічна карта (ТТК) для забезпечення правильності проведення технологічного процесу, випуску продукції високої якості, полегшення розрахунків кількості сировини і напівфабрикатів, необхідних для приготування продукції. Окремо складені технологічні карти на гарніри.

Розташування страв в меню ресторану правильне. При приготуванні страв використовується різноманітна сировину і теплова обробка (варіння, припускання, смаження, тушкування, запікання).

Для знаходження постачальників ретельно вивчається ринок постачальників сировини з усіх запропонованих фірм вибираються ті, які постачають сировину своїм автотранспортом (на цьому економляться транспортні витрати підприємства). Перевага віддається оптовим постачальникам, що пропонують широкий асортимент продукції і сировини, а також їх ціни повинні бути трохи дешевше інших фірм, але також має бути висока якість продукції і сировини.

Приймання продуктів здійснюється матеріально-відповідальною особою – завідувач складом, з яким укладено договір про повну матеріальну відповідальність за шкоду, заподіяну підприємству через незабезпечення збереження прийнятих під звіт товарно-матеріальних цінностей. Товари приймаються відповідно до затверджених інструкцій про порядок приймання продукції і товарів за кількістю і якістю. В першу чергу перевіряється наявність супровідних документів: товарно-транспортної накладної, посвідчень якості, сертифікатів, рахунків-фактур, на м'ясо-рибна сировина додатково має бути ветеринарне свідоцтво. Потім проводиться попередній огляд, виявляє наявність і несправність пломб, стан маркування вантажу, збереження тари. Мета огляду полягає в перевірці відповідності кількості місць, маси і якості товару по супровідним документом.

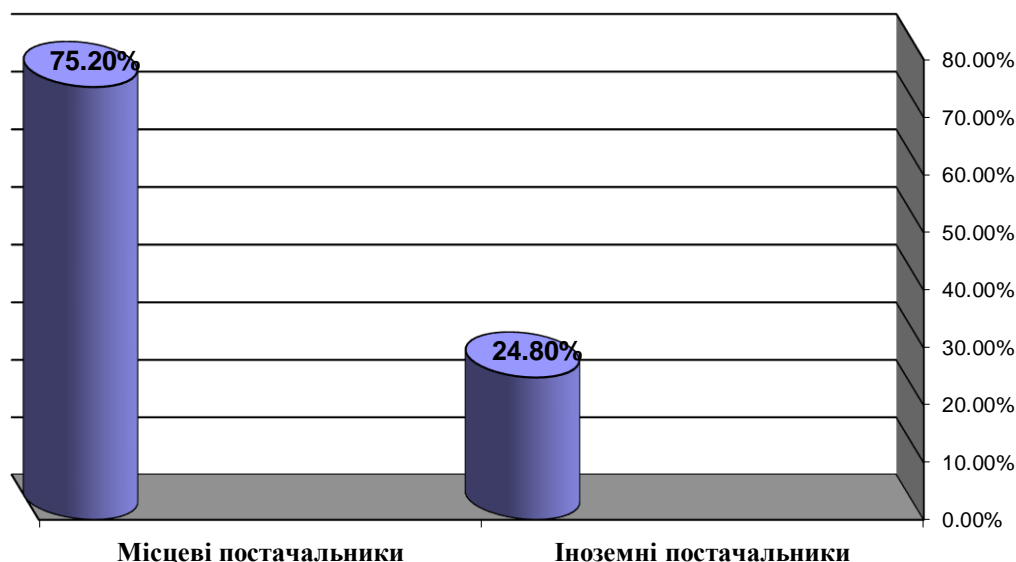
Приймання продуктів виробляють у два етапи. Продукти отримують за кількістю і якістю. Перший етап – попередній. Приймання продукції за кількістю виробляють по товарно-транспортних накладних, рахунків-фактур, шляхом зважування і т.п. Крім перевірки ваги брутто підприємство може розкрити тару і перевірити вагу нетто. Другий етап – остаточне приймання. Маса нетто і кількість товарних одиниць перевіряють одночасно з розкриттям тари, але не пізніше 10 днів, а по швидко псується, – не пізніше 24 годин з моменту приймання товарів. Маса тари перевіряється одночасно з прийманням товару. При неможливості зважування продукції без тари (солоні огірки, сир і сметана в бідонах) маса нетто визначається як різниця між вагою брутто і тари. У разі розбіжності фактичної ваги тари результати перевірки оформляються актом на завіс тари, який повинен бути складений не пізніше 10 днів після її звільнення. На кожному виді тари (гастроємкості, ящику, коробці) повинен бути маркувальний ярлик з зазначенням дати, години виготовлення і кінцевого терміну реалізації [47, с. 59-60].

Складське господарство є головною ланкою допоміжних служб, воно повинно безперебійно забезпечувати основне виробництво сировиною, інвентарем, матеріалами та обладнанням. Велика частка вантажів, що надходять на підприємство громадського харчування, проходить через склади, які займають

значну частину приміщень і територій цих підприємств. Перед складським господарством стоять такі завдання:

- підтримання на необхідному рівні запасів сировини, матеріалів; ретельна приймання товарів і тари від постачальників за кількістю і якістю;
- зберігання товарів відповідно до науково обґрунтованими режимами;
- комплектування, підбір відпустку товарів за встановленим графіком найбільш раціональними методами і засобами.

У загальному обсязі поставок, закупівля товарів від іноземних постачальників складає 24,8%. Відсоткове відношення закупівлі товару на підприємстві представлене на рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Відсоткове відношення обсягів закупівель від іноземних та місцевих постачальників**

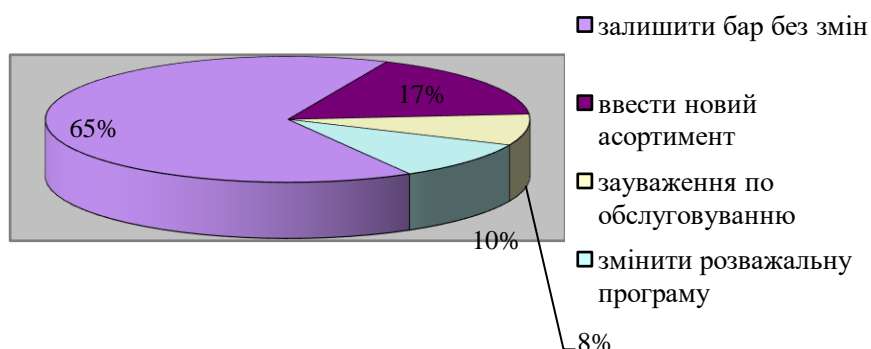
Для збору і аналізу інформації про споживачів ресторану в залежності від специфіки проблеми використовується один із продуктивних методів – опитувальний лист, який представлений в дод. Б.

У опитувальному аркуші відображені питання для маркетингового дослідження – кого залучати в якості споживачів, якої цінової політики дотримуватися підприємству, в якому асортименті страв потребує той чи інший



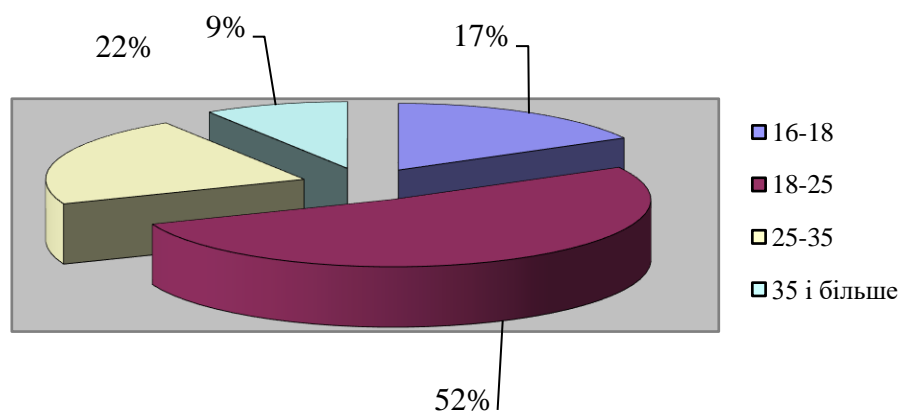
контингент споживачів, збільшити або скоротити час роботи ресторану, визначити завантаженість посадочних місць. На рис. 2.4 представлена діаграма про побажання відвідувачів за підсумками опитувального листа.

За опитуваннями споживачів ТОВ «ШЕФГУРМАН» було визначено, що 65% бажають залишити нинішній стан ресторану без змін, 17% попросили про введення нового асортименту, 8% звернули увагу на неякісне обслуговування, 10% хотіли б внести зміни в розважальну програму ресторану.



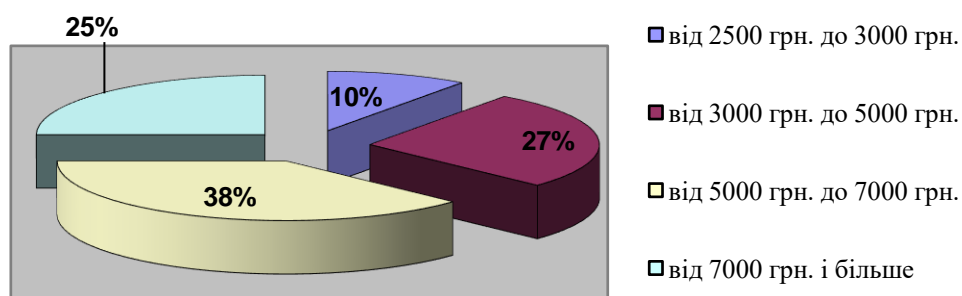
**Рис. 2.4. Побажання відвідувачів про можливі зміни за результатами анкетування**

Виходячи їх даних анкетування за віковим сегментом і за рівнем доходів відвідувачі розподілилися за наступними показниками, відображеним на рис. 2.5 та рис. 2.6.



**Рис. 2.5. Сегмент відвідувачів за віковими категоріями**

За всіма отриманими даними можна скласти соціальний портрет потенційного відвідувача ресторану мережі «ШЕФГУРМАН» - це люди, віком від 18 до 25 років, із середнім рівнем доходу, що становить від 5000 грн. до 7000 грн.



**Рис. 2.6. Сегмент відвідувачів за рівнем середнього доходу на місяць**

Ситуація з положенням ресторанного господарства «ШЕФГУРМАН» на ринку надання послуг змінюється з кожним роком - щороку в м. Тернопіль відкривається кілька підприємств громадського харчування

Аналізуючи ситуацію на ринку збуту послуг ресторану можна прийти до висновку, що основними конкурентами є підприємства харчування: сім'я ресторанів «Файне місто», «Barbaresco». Їхня продукція майже завжди відрізняється гарною якістю, широким асортиментом.

Для виявлення характерних рис можливих клієнтів, їх бажань і потреб; формування груп споживачів, об'єднаних спільними властивостями; вивчення ринку аналогічних товарів і послуг, нарешті, визначення того, якою мірою запропоновані товари та послуги відповідають потребам і бажанням споживачів, були виявлені фактори конкурентоспроможності «ШЕФГУРМАН» і його безпосередніх конкурентів на ринку громадського харчування. Фактори конкурентоспроможності наведені в таб. 2.3.

Основні конкурентні переваги мережі ресторанів «ШЕФГУРМАН» – це широта послуг, що надаються. Слабкі сторони перед конкурентами: високий середній чек.

Підприємство має значний потенціал для закріплення своїх позицій і розширення впливу на ринку надання послуг громадського харчування. Керівництву необхідно провести розробку стратегії на найближчий час і на перспективу.

Таблиця 2.3

**Фактори конкурентоспроможності ТОВ «ШЕФГУРМАН» та його конкурентів**

Показник	Назва закладу					
	«Файне місто»	Оцінка	«ШЕФГУРМАН»	Оцінка	Barbaresco	Оцінка
Якість та асортимент кухні	Широкий Асортимент європейської кухні та високої якості	5	Широкий Асортимент європейської кухні та високої якості	5	Широкий Асортимент європейської кухні та високої якості	5
Середній чек, грн.	105 грн.	5	128 грн.	4	131 грн	4
Репутація серед споживачів	Висока, наявність постійних клієнтів	5	Висока, наявність постійних клієнтів	5	Висока, наявність постійних клієнтів	5
Послуги	Банкети, концерти, жива музика.	4	Банкети, тематичні вечірки, виставки, концерти, жива музика.	5	Бізнес-ланчі.	3
Всього		19		19		17

Проведемо аналіз основних економічних показників діяльності досліджуваного ресторанного господарства (табл. 2.4).

В результаті аналізу економічної діяльності підприємства встановлено, що значення всіх економічних показників збільшились у звітному періоді в порівнянні до попереднього.

Виросли показники оборотів по продукції власного виробництва, операційні доходи і витрати.

Також значно виросли значення оборотів по придбаній продукції, прибутку від реалізації і, як наслідок, чистий прибуток. Збільшення чистого прибутку говорить про позитивну економічну діяльність і рентабельність підприємства.

Таблиця 2.4

## Економічний аналіз діяльності підприємства

Показник	Минулий період (2015 р.)	Звітний період (2016 р.)	Відхилення, тис. грн. (+, -)	Відхилення, %
Товарооборот	16185	19125	+2940	118,2
Оптова реалізація продукції	809,25	0	-	-
% товарообороту	5,0	0	-	-
оборот по продукції власного виробництва, тис. грн.	9711	11475	+1764	118,2
% товарообороту	60	60	+0	100
оборот по придбаних товарах, тис. грн.	5664	7650	+1986	135,1
% товарообороту	35,0	40,0	+5,1	114,6
Валовой дохід, тис.грн.	9711	12750	+3039	131,3
% товарообороту	66,6	66,7	+0,1	100,2
Витрати виробництва та обігу	6650	7884	+1234	118,6
% товарообороту	41,09	41,22	+0,13	100,3
Прибуток від реалізації, тис. грн.	3061	4866	+1805	159,0
% товарообороту	18,9	25,4	+6,5	134,4
Сума податку на прибуток, тис.грн.	734,64	973,2	+238,56	132,5
% товарообороту	4,5	5,1	+0,6	113,3
Чистий прибуток, тис. грн..	2326,36	3892,8	+1566,44	167,3
% товарообороту	14,4	20,4	+6,0	141,7

Узагальнимо фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, виявивши сильні і слабкі сторони підприємства, і складемо SWOT – аналіз ТОВ «ШЕФГУРМАН». SWOT-аналіз ресторанного комплексу (див. табл. 2.4) дасть можливість ідентифікувати основні проблеми діяльності досліджуваного підприємства, вивчити вплив, що здійснює на неї зовнішнє та внутрішнє середовище тощо [104, с. 25].

Побудова SWOT-матриці допоможе спрогнозувати сценарій розвитку організації в майбутньому, сформулювати альтернативну організаційну структуру управління.

З огляду на результати SWOT-аналізу, де визначено ключові зовнішні загрози – наявність великої кількості конкурентів та слабка маркетингова

діяльність, висока плинність кадрів, з'являється необхідність у вдосконаленні управління підприємством.



**Рис. 2.7. SWOT-аналіз діяльності підприємства «ШЕФГУРМАН»**

Ресторан приваблює споживачів своєю популярністю на ринку і сформованим позитивним іміджем «в очах» споживачів. Підприємство зуміло сформувати контингент постійних споживачів. Однак, як недолік, слід зазначити відсутність системи знижок для споживачів, хоча на тлі економічної кризи в країні, підприємства харчування намагаються утримати постійних клієнтів саме ефективними системами знижок.

Ресторан повністю укомплектований кваліфікованим персоналом. Крім того, підприємство добре стимулює підвищення кваліфікації своїми працівниками.

### **2.3. Параметри оцінювання ефективності управлінських рішень в контексті попиту на ресторанні послуги**

Керівник, як особа, що приймає рішення, несе повну відповідальність за якість прийнятих рішень перед організацією і суспільством. Вибір критеріїв прийняття управлінських рішень залежить від моделі прийняття управлінських рішень у конкретній ситуації. Відповідно до класифікації, всі критерії прийняття рішень можна розмістити між двома полюсами: повною раціональністю і повною ірраціональністю.

У прийнятті управлінських керівництво ресторанного господарства ТОВ «ШЕФГУРМАН» використовує кількісні і якісні критерії. Якісні критерії визначають індивідуальну специфіку конкретної ситуації, а кількісні є більш універсальною характеристикою, тому розглянемо саме кількісні критерії прийняття рішень за **найважливішими для будь-якого підприємства питаннями: короткострокове планування виробничої програми; керування матеріальними потоками; вибір між власним виробництвом і закупівлею на стороні; установлення цін на продукцію.**

У процесі прийняття управлінського рішення беруться до уваги лише релевантні затрати, тобто затрати майбутніх періодів, які впливають на грошові потоки. Необхідно враховувати, що величина прибутку і грошові потоки - не ідентичні поняття, однак чисті грошові потоки забезпечують чистий прибуток. До не релевантних затрат належать:

- минулі (незворотні) затрати;
- майбутні затрати, як результат раніше прийнятих рішень; Затрати немонетарного характеру (амортизація) [2, с. 37].

Релевантні затрати та доходи беруться до уваги під час оцінки альтернатив та вибору найбільш вигідної з них. Минулі (незворотні) затрати,

які уже існували, не належать до релевантних, оскільки на них вже неможливо вплинути. Отже, фактичні затрати не можна віднести до релевантних. Фактичні дані самі по собі не використовуються при формуванні альтернатив, вони необхідні лише як база для прогнозу затрат. Це означає, що на основі фактичних затрат можна будувати прогноз «поведінки» затрат у майбутньому.

Альтернативним є дохід, який підприємство втратило внаслідок прийняття іншого рішення.

Управлінські рішення впливають лише на майбутнє, тому менеджерів цікавлять майбутні затрати та доходи, на величину яких можна впливати.

Поняття ефективності управлінських рішень та поняття ефективності виробничої діяльності щодо закладів ресторанного бізнесу частково збігаються. Специфічні характеристики ефективності управління ресторанним бізнесом виражаються певним набором показників і мають кількісний вираз. Ефективність управління також виявляється в ефективності виробництва, складає частину ефективності виробництва [2, с. 38-39].

Основні вимоги до цілей управлінського рішення в ресторанному бізнесі на прикладі закладів мережі «Шефгурман» можна сформулювати таким чином:

- простота і точність формулювань (зادля точного розуміння виконавцями);
- вимірюваність (задля вивчення динаміки та коригування фактичного та прогнозованого результату);
- реальність завдань, відповідність ресурсам, можливостям, встановленим термінам;
- широкий спектр стимулювання: заохочення, санкції, змагання;
- комбінаторність з іншими цілями в рамках загального рішення вищого порядку;

– **визначеність** (зادля **можливості сформуваи мету в стандартизованому вигляді**).

– повна оцінка всіх економічних наслідків прийнятого рішення в короткому й тривалому періодах, виходячи з цілей підприємства (тобто оцінка всіх релевантних результатів);

– відповідність системі цілей підприємства и несуперечність;

– пристосованість до аналізу в умовах невизначеності;

– об'єктивність і доступність вихідних даних;

– універсальність;

– гнучкість (тобто здатність ураховувати зміни, що відбуваються);

– облік специфіки розв'язуваного завдання;

– відповідність особливостям особистості керівника й корпоративній культурі підприємства;

– орієнтація на перспективу, можливість «раннього попередження».

Критерії, що дозволяють оцінити якість управлінських рішень, представлені в табл. 2.5.

В мережі закладів ресторанного бізнесу «Шефгурман», залежно від завдань персоналу та адміністрації, можна виокремити також інші критерії оцінки якості управлінських рішень:

– вдосконалення технологічної схеми;

– якості виконання і оформлення документів;

– якості організаційної структури;

– раціонального розподілу робіт між виконавцями;

– програмної організації роботи;

– дотримання термінів виконання етапів рішення;

– рівня кваліфікації виконавців;

– установочно-мотиваційні критерії;

– повноти матеріально-технічного забезпечення;

– якості інформаційного забезпечення тощо.



Не всі з перелічених показників використовуються як критерії якості управлінських рішень одночасно, але вони дозволяють сформулювати інтегральний критерій якості конкретних управлінських рішень на основі того підмножини критеріїв, які найбільшою мірою характеризують якісні властивості прикладних управлінських рішень [48, с. 448].

Таблиця 2.5

## Сукупність критеріїв оцінки якості управлінських рішень

Критерій оцінки	Характеристика оцінки
Доцільність управлінського рішення	Виправданість прийняття рішення
Якість пояснень причин прийняття управлінського рішення	Доступність причин виникнення управлінського рішення для його розуміння виконавцем
Якість відображення походження рішення	Атрибути джерела виникнення управлінського рішення (присутність назви форми документа, наявність офіційного бланка, вказівку особи, яка прийняла рішення і т. д.)
Якість виділення основної думки управлінського рішення	Якість виділення основної ідеї управлінського рішення
Якість мотивації управлінського рішення	Якість позначення стимулів для успішної реалізації управлінського рішення
Правомірність управлінського рішення	Якість дотримання законодавчої і правової бази
Відображення індикаторів управлінського рішення	Якість відображення очікуваних результатів і строків реалізації управлінських рішень
Культура формулювання управлінського рішення	Ступінь поваги до виконавців, відображена у формулюванні управлінського рішення
Раціональність використання ресурсів, передбачена управлінським рішенням	Закладена в управлінському рішенні раціональність використання ресурсів, а також фактична ефективність використання ресурсів при реалізації управлінських рішень
Новизна управлінського рішення	Новаторство розробленого рішення і творчий підхід виконавців при його реалізації
Рівень технічної забезпеченості управлінського рішення	Рівень продуманості при розробці управлінського рішення питань технічної забезпеченості виконавців
Експлуатація в управлінському рішенні іміджу організації	Якою мірою в управлінському рішенні використовується імідж організації і якою мірою саме рішення відповідає цьому іміджу
Варіативність	Можливість вибору виконавцем варіантів реалізації управлінського рішення, передбачена при розробці рішення, і фактична реалізація цих можливостей при реалізації рішення
Соціально-цільові критерії, що характеризують управлінське рішення	Якою мірою управлінське рішення спрямоване на задоволення матеріальних і духовних потреб соціальних груп, колективу, регіональної спільноти людей і т. д., а в який воно спрямоване на задоволення інтересів ОПР

Критерії динаміки виробничо-господарської діяльності, забезпечувані управлінським рішенням	Зростання ефективності, що забезпечується реалізацією управлінських рішень (за рахунок зміни техніко-технологічного рівня виробництва, технічного рівня, якості продукції і послуг і т. д.)
--	---

Дослідження показало, що ефективність ухвалення рішень менеджерами закладів ресторанного бізнесу «Шефгурман» визначають не окремі фактори, а інтегральне поєднання і взаємодія чинників, як от:

- потенціал співробітника, його працездатність, особисті якості та здібності;
- засоби виробництва;
- соціальні чинники, Так званий «людський фактор» як персонально працівників ресторанних закладів, так і всього колективу ресторану;
- корпоративна культура та етика, традиції і обрані адміністрацією стратегічні тенденції.

Ефективність управління – один з основних показників вдосконалення управління, що визначається зіставленням результатів управління та ресурсів, витрачених на їхнє досягнення.

Оцінити ефективність управління, можна шляхом порівняння отриманого прибутку та витрат на управління, проте це спрощений підхід, він не дає точних результатів, оскільки метою дії, що управляє, не завжди є прибуток. Оцінка ефективності за отриманим прибутком не висвітлює роль управління в досягненні кінцевого результату.

Результат управління може бути не тільки економічним, але й соціальним, соціально-економічним, прибуток же зазвичай виступає як опосередкований результат, і значення таких результатів для мережі закладів ресторанного бізнесу «Шефгурман» важко переоцінити: саме вищезгадані чинники вигідно вирізняють заклади цієї мережі в міському бізнесовому просторі і є повноцінними, конкурентоспроможними при виборі закладу відвідувачем, задіяності в соціальному житті міста, міжнародному представництві.

Під визначенням «ефективність рішень» мається на увазі ефективність розробки рішення й ефективність реалізації управлінських рішень, що відповідає

двом стадіям процесу ухвалення управлінських рішень. На кожному з них можуть використовуватися свої підходи до оцінки й показники ефективності [76, с. 9-10].

Ефективність у загальному вигляді – будь-яка результативність (виробництва, управління, праці). Соціальна ефективність виражає ступінь задоволення попиту населення (споживачів, замовників) на товари, послуги, здатність не лише задовільняти, а й формувати культурні запити відвідувачів мережі ресторанного бізнесу «Шефгурман».

При всіх труднощах оцінки ефективності управлінської праці теоретично-методологічні та методичні прийоми оцінки ефективності окремих заходів розроблені більш розгорнуто ніж управління в цілому. Так, відомі методи оцінки ефективності впровадження нової техніки, автоматизованих систем управління, тощо.

Правомірною є й оцінка ефективності виконання окремих управлінських функцій: планування, організації, мотивації, контролю, тобто детальний аналіз робота окремих підрозділів ресторанного бізнесу, включно з апаратом управління.

Для цього в мережі закладів «Шефгурман» використовується комплекс показників, що відображають специфіку діяльності за кожною управлінською функцією, зокрема:

- за функцією планування оцінюється ступінь досягнення поставлених цілей (планових завдань);

- за функцією організації – оснащеність підприємства сучасним технологічним устаткуванням, текучість кадрів;

- за функцією мотивації – використані методи впливу на колектив (заохочення, покарання, їхні співвідношення);

- за функцією контролю – кількість порушень трудової, технологічної дисципліни, тощо.

Оцінка ефективності управління мережі закладів ресторанного бізнесу «Шефгурман» здійснюється з різною періодичністю: рік, півріччя, квартал, місяць, декада, тиждень.

Динаміка цих показників, а також зіставлення з аналогічними даними однорідних підприємств, що працюють у подібних природно-географічних і економічних умовах, дозволяють зробити висновок про ефективність роботи апарату управління.

Існує також інший підхід до оцінки ефективності управлінських рішень, він орієнтований на використання об'ємних показників та питомих якісних показників. Розглянемо його стосовно маркетингової діяльності ресторанного бізнесу на прикладі мережі закладів «Шефгурман».

Ресторанні заклади мережі «Шефгурман», що діють на ринку, орієнтовані, з одного боку, на реалізацію місії щодо задоволення попиту споживачів, з іншого – на підвищення економічних показників своєї діяльності. Відповідно, оцінка ефективності рішень включає розрахунок соціальної й економічної ефективності.

Економічна ефективність заходів щодо вивчення ефективності менеджменту в закладах мережі «Шефгурман», результатом яких виявилось зниження товарних запасів, характеризується скороченням витрат оборотності на залишок товарів, що, впливає на обсяг отриманого прибутку.

Економічна ефективність заходів щодо вивчення попиту та збільшенні відвідуваності відбивається також на прискоренні оборотності товарів.

Розглянуті підходи розкривають окремі аспекти оцінки ефективності управлінських рішень, проте вирішення всієї проблеми вимагає подальшого проведення досліджень в галузі ефективного менеджменту ресторанного бізнесу на прикладі мережі закладів «Шефгурман».

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі магістерської роботи було проведено оцінку ефективності процесу стратегічного управління у ресторанному господарстві, зокрема: встановлено структуру механізму стратегічного розвитку мережі ресторанів «Шефгурман», досліджено зовнішнє та внутрішнє середовище стратегічного управління мережі ресторанного господарства, а також, встановлено параметри

оцінювання ефективності управлінських рішень контексті попиту на ресторанні послуги.

Об'єкт дослідження – підприємство ТОВ «ШЕФГУРМАН», мережа закладів громадського харчування «Коза», «Шинок», «Бункермуз», що знаходяться в центральній частині міста Тернополя.

Особливістю мережі ресторанного бізнесу окрім вдалого розташування в історичних будівлях міста є обрана маркетингова стратегія, що передбачає просування закладів через створення арт-контенту та організацію подій.

Передусім, серед основних цілей підприємства: впровадження власного екологічно чистого виробництва для забезпечення потреб ресторанів мережі у сировині; просування сучасного мистецтва на локальному рівні; послуги з організації дозвілля та просвітницьких заходів; надання послуги оренди залів; фотографування / відеозйомка урочистих подій; продаж сувенірних виробів.

Необхідно зазначити, що діючий механізм управління сталим розвитком ТОВ «ШЕФГУРМАН» забезпечує ефективність розвитку підприємства, його конкурентоспроможність за рахунок обґрунтування вибору й забезпечення досягнення цілей діяльності підприємства (в першу чергу цілей розвитку, управління виробництвом продукції та керованими елементами підсистеми), адаптації до умов зовнішнього середовища.

Дані здійсненого SWOT-аналізу, дозволяють встановити ключові зовнішні загрози для підприємства – наявність великої кількості конкурентів, висока плінність кадрів та слабка маркетингова діяльність.

З іншого боку, підприємство володіє низкою переваг, серед яких: велика частка ринку, широкий асортимент продукції та послуг, досвід діяльності у змінних умовах.

Як свідчать результати дослідження, ефективність ухвалення рішень менеджерами закладів ресторанного бізнесу «Шефгурман» визначають не окремі фактори, а інтегральне поєднання і взаємодія чинників, такі як: потенціал співробітника, його працездатність, особисті якості та здібності; засоби виробництва; соціальні чинники, так званий «людський фактор» як персонально

працівників ресторанних закладів, так і всього колективу ресторану; корпоративна культура та етика, традиції і обрані адміністрацією стратегічні тенденції.

Окрім того, оцінка ефективності рішень проводиться з урахуванням не лише економічної ефективності, а й соціальної, адже ресторани мережі «Шефгурман», що діють на ринку, орієнтовані, з одного боку, на підвищення економічних показників своєї діяльності, з іншого – на реалізацію місії щодо задоволення попиту споживачів.

### РОЗДІЛ 3

## ВПРОВАДЖЕННЯ Й ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБАЛАНСОВАНОГО УПРАВЛІННЯ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

### 3.1. Вдосконалення організаційної структури мережі ресторанів «ШЕФГУРМАН» на засадах стратегічного контролінгу

В умовах жорсткої конкуренції та розвитку сучасних ринкових відносин серед багатьох підприємств постає проблема ефективної побудови організаційної структури управління, яка б могла швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та пристосовуватись до них.

Гнучкість, адаптивність, стійкість функціонування системи управління, а також узгодженість поведінки всіх її елементів багато в чому визначає конкурентоспроможність та ефективність стратегії підприємства на ринку.

Створення на підприємстві ефективної організаційної структури, яка враховуватиме всі особливості підприємства та напрямки його стратегічного розвитку, активно вплине на його стійкість в конкурентному середовищі та суттєво підвищить рівень його функціонування [41].

Погіршення економічної ситуації в цілому лише ускладнює умови, в яких доводиться працювати вітчизняним підприємствам. Це призводить до підвищення вимог щодо побудови і організації роботи системи управління підприємства.

Організаційна структура підприємства має безпосередній вплив на реалізацію стратегії підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення поставлених завдань.

Структура є своєрідним каркасом, навколо якого будуються всі складові підприємства. Керувати структурою, стежити за тим, щоб вона була адекватною до стратегії – дуже складно [71].

Тісний зв'язок між стратегією та структурою полягає в тому, що стратегія виконується в межах організаційної структури управління підприємства, остання, в той же час, виступає інструментом виконання стратегії. Ці елементи, взаємодіючи,

змінюються. Організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його.

Існує багато видів організаційних структур управління підприємством, тому, ми вважаємо, що неможливо побудувати єдину та незмінну організаційну структуру управління раз і назавжди, оскільки вона вимагає постійного вдосконалення та адаптації відповідно до умов сучасних економічних відносин і змін в самій організації. Звісно організаційна структура підприємством проектується з орієнтацією на її довготривале та ефективне функціонування, проте, необхідно систематично здійснювати контроль за її актуальністю та, по мірі необхідності, реінжиніринг.

Поза тим, при проектуванні організаційної структури управління підприємством, неможливо надати конкретну перевагу тому чи іншому її виду, оскільки кожній з них притаманні свої характерні особливості і доцільність їх застосування в тій чи іншій організації визначається згідно умов функціонування підприємства.

Багаторічний досвід використання стратегічних структур управління показав, що вони є одними з найбільш широко застосованих структур і, на нашу думку, універсальними. Проте, все ж таки, усе залежить від того, в якій сфері працює підприємство і на яких умовах воно функціонує.

Стратегічні організаційні структури зорієнтовані на реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, характеризуються більшою децентралізацією, гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих ланок, націлених на виявлення проблем і прийняття нових управлінських рішень. Лінійно-функціональні підрозділи можуть доповнюватись автономними ланками, створеними «під мету». Крім того, вони покликані досягти балансу між стратегічною та поточною діяльністю, забезпечити керованість процесами розвитку одних і скорочення інших напрямків діяльності. Усе це доводить, що стратегічні структури, як правило, дуже складні й потребують високої кваліфікації від менеджерів для їх розробки і використання [68, с. 247-248].



Організаційна структура передбачає поєднання служб, які займаються стратегічним розвитком всього підприємства та служб, завданням яких є реалізація ділової стратегії.

Реалізація стратегії підприємства буде більш успішною за умови застосування контролінгу, як функції стратегічного управління, яка пред'являє певні вимоги до організаційної структури. Контролінг передбачає поєднання в єдиний системний елемент управління функції стратегічного аналізу та стратегічного планування. Організаційна складова контролінгу визначає його ефективність.

По-перше, організаційна структура на засадах контролінгу забезпечує його необхідною інформацією стратегічного значення. Саме відповідна інформація про зміни навколишнього оточення та внутрішнього середовища дозволяють визначити слабкі сигнали майбутніх змін (як позитивних, так і загроз) у зовнішньому середовищі і дати можливість провести преактивні заходи в межах компанії. Іншими словами, інформація, яка отримана при налагодженій організаційній системі контролінгу, створює основу для прийняття адекватних стратегічних рішень, що забезпечує конкурентоспроможність компанії в умовах високої мінливості навколишнього середовища.

По-друге, організаційна структура, орієнтована на контролінг, створює систему вимог до персоналу не лише служби контролінгу, але й працівників інших відділів. «Червоною» лінією через організаційну структуру на засадах контролінгу проходить спрямованість персоналу на пошук ідей стосовно ефективного використання не лише постійних, але й змінних витрат. Так, відділ організації праці в атмосфері стратегічного контролінгу буде за базу ставити організацію праці робітників таким чином, який буде сприяти підвищенню продуктивності праці [19].

Залежно від умов виробництва і зони діяльності кожне ресторанне господарство обирає найзручнішу організаційну структуру.

Організаційна структура управління підприємством «ШЕФГУРМАН» інтенсивно змінювалась протягом 2005-2014 рр. Раніше на підприємстві застосовувалась одна з найпростіших форм оргструктур – лінійна.

Характерною її ознакою було те, що між елементами структури існували лише однолокальні взаємодії. У кожного працівника є свій прями́й керівник, який виконує в межах свого підрозділу усі адміністративні та спеціальні функції.

Слід відзначити, що в цій структурі управління не було передбачено посади спеціалістів з маркетингу, підбору і підготовки кадрів, тощо. Тому така структура управління виробництвом, навіть на той час, не відповідала вимогам ринкового регулювання, так як не забезпечувала виконання всіх сучасних видів управлінської діяльності, ефективного розподілу повноважень, прав і відповідальності за доручені ділянки управлінської роботи, належної ефективності, стабільності його розвитку та конкурентоспроможності.

В основу такої моделі управління підприємством був покладений принцип централізації управління виробництвом та використання в регулятивній діяльності переважно адміністративних методів.

Таким чином, проблема пошуку раціональної форми господарювання та адаптації організаційної структури управління до вимог ринкового регулювання на досліджуваному підприємстві постала гостро, як ніколи раніше.

Якісно нового та більш стабільного вигляду вона набула вже у 2014 році. Це пов'язано, насамперед, із значним нарощенням масштабів виробництва (зокрема, відкриттям нового ресторану у мережі – «Бункермуз», зростанням загальної кількості робітників, зміною технологій виробництва, поглибленням спеціалізації тощо.

Ще однією, але не менш важливішою причиною такої зміни була невідповідність організаційної структури управління вимогам сучасного бізнес-середовища.

Як результат вищезазначених трансформаційних процесів організаційна структура управління ТзОВ «ШЕФГУРМАН» набула наступного вигляду (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Діюча організаційна структура управління підприємством ТОВ «ШЕФГУРМАН»**

Діюча організаційна структура є лінійно-функціональною. Лінійно-функціональна організаційна структура управління спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі.

Це зумовлено тим, що управління організоване за лінійною схемою (директор – начальник відділу – керівник підрозділу), а функціональні відділи

апарату управління допомагають лінійним керівникам у вирішенні управлінських завдань.

В цілому організаційну структуру управління ресторанним господарством можна вважати ефективною. Ця організаційна структура є адекватною відповідно до особливостей функціонування підприємства, відповідає вимогам зовнішнього і внутрішнього середовища, має ряд інших переваг.

Проте, все ж, і зараз на підприємстві існують деякі гальмівні фактори. Серед основних недоліків діючої організаційно структури підприємства варто виділити наступні:

- дублювання управлінських функцій;
- розпорошення відповідальності;
- можливість протиріч між лінійними та функціональними керівниками;
- схильність до спотворення інформації функціональних керівників при її передачі лінійними керівниками виконавцям тощо.
- залежність рішень від емоційних особистих контактів адміністрації та власників [71].

У світлі вищесказаного виникає необхідність удосконалення діючої організаційної структури підприємством ТОВ «ШЕФГУРМАН». Альтернативна організаційна структура управління підприємством ТОВ «ШЕФГУРМАН» зображена у дод. В.

Альтернативна структура управління підприємством передбачає створення окремої арт-групи, котра буде займатись розробкою та впровадженням усіх нововведень, подій, заходів тощо. Запропонована арт-група включає в себе перелік наступних посад:

- бренд-шеф (відповідатиме за розробку меню згідно концепції кожного ресторану, сезонних та тематичних страв);
- арт-директори усіх ресторанів (планують та організують різноманітні події, концерти, виставки, тематичні вечори та інші заходи, підтримуючи у взаємодії концепцію ресторанів);

– звуко-технік та звуко-режисер (відповідальні за технічне забезпечення – світло, музику, звук та зображення на всіх подіях, що відбуваються у закладах мережі ресторанів «ШЕФГУРМАН»);

– SMM-маркетолог (займатиметься здійсненням комплексу заходів щодо використання соціальних медіа як каналів для просування компаній привернення уваги через соціальні платформи та вирішення інших бізнес-завдань).

Для підвищення ефективності стратегічного управління на підприємстві ресторанного господарства рекомендуємо впровадити систему стратегічного контролінгу. Система контролінгу на включає у себе не тільки аналітичні показники і висновки. В системі контролінгу присутня сильна організаційна складова – персонал, котрий займається контролем, і потоки інформації між підрозділами підприємства й від підлеглих до керівників. Тому з точки зору практичного контролінгу важливу роль відіграють служби контролінгу або спеціально підібраний персонал, який виконує функції відповідальних за контроль на підприємстві. Служба контролінгу збирає й аналізує інформацію, надаючи її керівництву в оптимальному для прийняття рішень вигляді. Метою існування служби контролінгу є забезпечення прибутковості та виживання підприємства в ринкових умовах. Хоча іноді, не завжди, нова служба повністю виправдовує себе. Поява нового підрозділу, іноді, може зумовити суттєві зміни в організаційній структурі підприємства. Таке впровадження часто супроводжується конфліктами, враховуючи повноваження працівників служби контролінгу [86, с. 53-54]

Згідно розробленої нами організаційної структури сутність новоствореного відділу стратегічного контролінгу полягатиме у концентрації функції стратегічного планування та функції стратегічного аналізу .

Функції стратегічного аналізу поділяються в свою чергу на дві групи. Перша група функцій пов'язана з аналізом ретроспективи та сформованих тенденцій у зовнішньому середовищі, які призводять до появи певних можливостей та загроз. Друга група функцій аналітичного характеру – включає відстеження та оцінку імовірності майбутніх змін як у навколишньому оточенні, так і в межах потенціалу підприємства.

Функції відділу контролінгу у сфері стратегічного планування рекомендовано для ТОВ «ШЕФГУРМАН» поділити на такі групи.

- функції планування впливу на зовнішнє середовище;
- функції планування впливу на складові внутрішнього потенціалу, серед яких в першу чергу на формування інноваційної та кадрової його складових.

Основне завдання функціонування відділу контролінгу: на основі порівняння результатів ретроспективного, перспективного аналізу, визначити причини розходжень у планових та фактичних результатах, врахування яких дозволяє вдосконалити процес стратегічного планування, а відповідно і стратегічного управління. Виходячи з цього, до основних функцій контролінгу можливо віднести:

- контроль за реалізацією корпоративної та ділових стратегій підприємства;
- контроль за станом, проблемами та позитивними рисами системи стратегічного управління підприємство;
- моніторинг змін зовнішнього середовища та відстеження варіантів їх впливу на конкурентну спроможність підприємства;
- обґрунтування пропозицій щодо зміни внутрішнього середовища підприємства для забезпечення відповідної рефлексії на потенційні зміни навколишнього ринкового та ділового оточення;
- забезпечення відділу стратегічного розвитку інформацією для прийняття стратегічних рішень.

Таким чином, відділ стратегічного контролінгу, здійснює виконання наступних функцій

- спостереження за ходом реалізації планових завдань, встановлених системою планових показників і нормативів;
- вимірювання ступеню відхилення фактичних результатів від передбачених;

- діагностування за розмірами відхилень значних погіршень у фінансовому стані підприємства і суттєвому зниженні темпів його виробничого і фінансового розвитку;
- розробка оперативних управлінських рішень з нормалізації виробничо-господарської діяльності підприємства відповідно до передбачених цілей і показників;
- коригування, при необхідності, окремих цілей і показників виробничо-господарського розвитку у зв'язку зі змінами зовнішнього і внутрішнього середовища, кон'юнктури того сегменту ринку, на якому знаходиться підприємство, і внутрішніх умов господарської діяльності підприємства;
- накопичення і формування інформаційного забезпечення для оперативного і стратегічного аналізу з метою прогнозування подальшого розвитку підприємства і його стану на відповідному сегменті ринку;
- забезпечення необхідною інформацією для прийняття управлінського рішення шляхом інтеграції процесів збирання, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації виробничої, фінансової та управлінської інформації;
- забезпечення виживання підприємства в умовах жорсткого ринкового середовища [86].

Як видно з наведених функцій, служба контролінгу не обмежується виконанням лише внутрішнього контролю за здійсненням фінансово-господарської діяльності підприємства, а є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, оперативним і стратегічним аналізом, стратегічним плануванням і внутрішнім господарським контролем на підприємстві

Запропонована структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечить оперативну реалізацію управлінських рішень та підвищення ефективності роботи функціональних служб, відповідальність кожного за виконання своєї роботи. Попри те, організаційна структура підприємства залишиться чіткою, простою в плані взаємодії та економічною.

Відділення оперативного управління від стратегічного дасть змогу вищому керівництву компанії сконцентрується на стратегічному плануванні та управлінні і.т.д.

При цьому, аби уникнути можливого отримання виконавцями суперечливих вказівок, на підприємстві вводиться пріоритет вказівок лінійних керівників, а функціональним керівникам надається лише частина повноважень і право на надання рекомендацій [8; с. 247-248].

Зміни в організаційній структурі управління досліджуваного підприємства створять можливість усунути деякі з попередніх недоліків. Серед основних переваг запропонованої структури управління є наступні:

- швидке виконання дій щодо розпорядження та вказівок, які видаються керівниками вищої ланки підлеглим;
- раціональне поєднання лінійних та функціональних взаємозв'язків;
- стабільність повноважень та відповідальності персоналу;
- єдність та чіткість розпорядництва;
- оперативне прийняття рішень;
- персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;
- професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

Організаційне проектування ТОВ «ШЕФГУРМАН» на засадах контролінгу рекомендовано проводити за наступною послідовністю:

1. Обстеження внутрішнього стану підприємства відносно:

- його організаційних можливостей щодо впровадження певної стратегії.

На ТОВ «ШЕФГУРМАН» створена типова лінійно-функціональна структура підприємства. При цьому відсутні відділи, які відповідають за відстеження змін зовнішнього середо-вища. Крім цього, відсутні служби, які забезпечують просування продукції на ринки. Залишилася концепція виробного орієнтування розвитку підприємства, про що свідчить відсутність служби маркетингу на підприємстві;

- наявності стратегічного бачення про перспективи розвитку підприємства;



- стратегічне управління фактично відсутнє внаслідок орієнтації ділових рішень головним чином на вирішення оперативних чи короткострокових завдань. Фактично застосовано оперативне управління з інактивним його видом;

- стиль управління демократичний, основні рішення приймаються на основі спільного обговорення та визначення варіантів розвитку подій.

2. Обстеження зовнішнього середовища ТОВ «ШЕФГУРМАН».

3. Прийняття рішення керівництвом про впровадження стратегічного управління та корпоративної і ділової стратегії розвитку компанії.

4. Розробка моделі стратегічного управління підприємством, яка забезпечить найвищий рівень його ефективності, формування місії підприємства, принципів складових системи стратегічного управління.

5. Розповсюдження інформації в колективі про впровадження стратегічного управління та впровадження ділової стратегії мінімізації витрат. При цьому формується основа нової корпоративної культури, яка представлятиме основу інституціональної побудови системи стратегічного управління підприємством. На цьому етапі в якості норми поведінки втілюється орієнтація на постійний розвиток та відповідні зміни, креативність персоналу, його зацікавленість у реалізації стратегії. Корпоративна культура спрямована на формування командного стилю роботи, активізацію раціоналізаторських пропозицій стосовно вдосконалення технічної бази, впровадження наукової організації праці, розвиток демократичних методів управління.

6. Розробка та впровадження організаційної структури, яка забезпечує реалізацію стратегічних цілей, втілення стратегії розвитку підприємства та впровадження ефективної системи стратегічного управління. Визначається функціональне навантаження кожного структурного відділу, встановлюються зв'язки між ними та окреслюються компетенції працівників всіх структурних підрозділів

7. Створення системи інформаційного забезпечення системи стратегічного управління ТОВ «ШЕФГУРМАН». Організаційна структура має цільність лише

при наявності комунікаційної мережі, яка забезпечує виконання відповідних функцій на основі якісної інформації

### **3.2. Формування альтернатив конкурентоорієнтованої фінансової стратегії на основі декомпозиційної моделі**

За умов кризових процесів та нестабільної ситуації в економіці важливим завданням розвитку підприємств є прогнозування їх майбутнього фінансового стану, оптимальний вибір стратегії та контроль за рівнем фінансових ризиків. Успішність ресторанного бізнесу, ефективне використання факторів виробництва, вартість капіталу і оцінка підприємств здійснюється менеджерами й інвесторами за допомогою певних економічних показників й визначається їх ростом. Можливості перспективного зростання свідчать про ефективне управління та правильний вибір стратегії розвитку [75, с. 108].

Перспективний аналіз, заснований на математичному моделюванні, дозволяє побудувати детерміновані (визначенні) факторні моделі та відобразити взаємозв'язок між ключовими показниками, скласти прогнозні звіти, здійснити ситуаційний аналіз вдосконалення управління ресторанним бізнесом «Шефгурман».

Одним із завдань фінансового прогнозування є побудова моделі, що відображає взаємозв'язки між показниками фінансового стану та сумою джерел коштів фінансування, а також ув'язка цієї моделі з генеральною стратегічною фінансовою метою та другорядними цілями. Важливим є обґрунтування вибору стратегічних показників формування фінансової стратегії на основі концепції стійкого розвитку, обґрунтування побудови декомпозиційної моделі ключових індексів стійкого розвитку та вибору фінансової стратегії ресторанного бізнесу на прикладі вдосконалення управління ресторанним бізнесом «Шефгурман» .

Вибір і формування фінансової стратегії базується як на ретроспективному, так і на перспективному аналізі фінансового стану та діагностиці фінансового потенціалу. На фінансовий стан, а також стан та реалізацію фінансового потенціалу

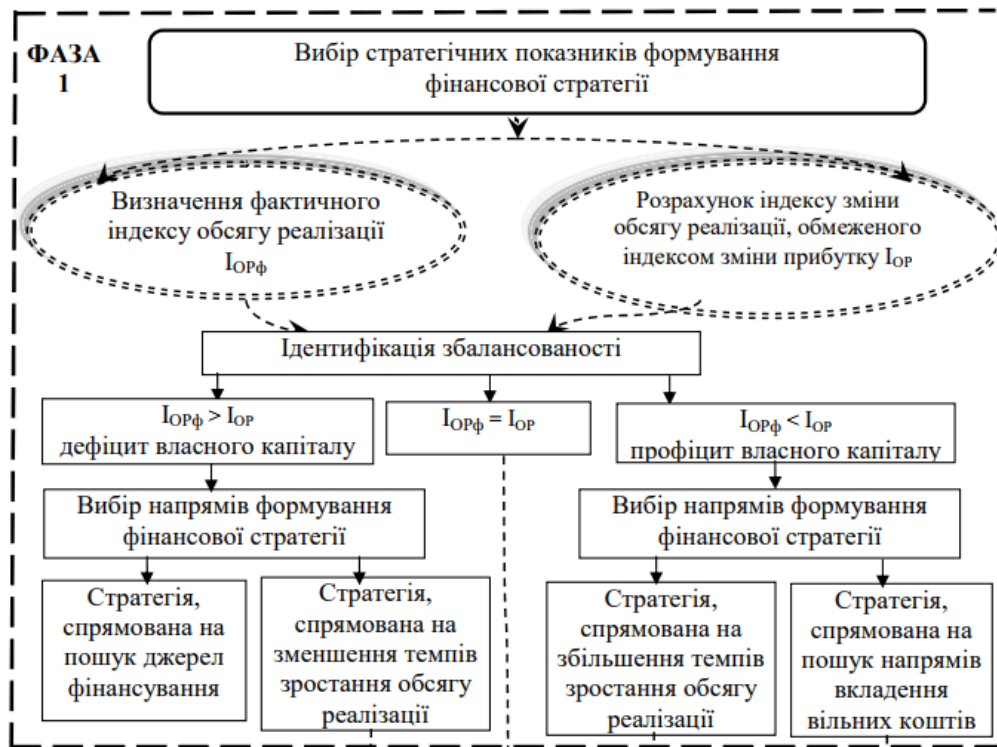
підприємств ресторанного бізнесу впливає широкий спектр різноманітних чинників.

Модель стійкого зростання має бути динамічною та дозволяти прогнозувати фінансовий стан за рахунок поліпшення її параметрів. Така модель повинна враховувати галузеві особливості, специфіку діяльності вітчизняних підприємств та детальну інформацію для аналізу. Для визначення тенденцій втрати з відновлення стійкого економічного розвитку необхідно побудувати ланцюжки показників, в основу яких треба покласти темпи їх зміни (відповідні індекси). Ці індекси показують зміни однойменного показника на кінець звітного періоду порівняно з його значенням на початок звітного періоду, або співвідношення прогнозного значення з базовим [92, с. 243-244].

Для розробки конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії в умовах кризи використання саме моделі стійкого розвитку дозволяє визначити максимальний приріст обсягу реалізації, обмежений темпом приросту прибутку і збереженням сформованої структури капіталу, що знижує загрозу порушення фінансової стійкості підприємства [18, с. 142].

На нашу думку, визначення альтернативної конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії полягає в послідовному проходженні різних фаз, які відображені на рис. 3.2 та рис. 3.3.

На першій фазі визначається збалансоване співвідношення індексів обсягу реалізації, структури активів і капіталу. Для цього пропонуємо використовувати як базову – модель стійкого розвитку. За умов нестабільної економічної ситуації важливим завданням розвитку є прогнозування майбутнього фінансового стану, правильний вибір стратегії та контроль за рівнем фінансових ризиків.



**Рис. 3.2. Перша фаза формування альтернатив конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії ресторанного господарства**

Концепція стійкого розвитку побудована на тому, що запланований темп приросту обсягу реалізації характеризує можливості ресторанного підприємства в досягненні поставлених цілей, використовуючи наявні ресурси.

Окрім того, модель стійкого розвитку має бути динамічною та дозволяти прогнозувати фінансовий стан за рахунок поліпшення її параметрів. Така модель повинна враховувати галузеві особливості, специфіку діяльності вітчизняних підприємств та детальну інформацію для аналізу.

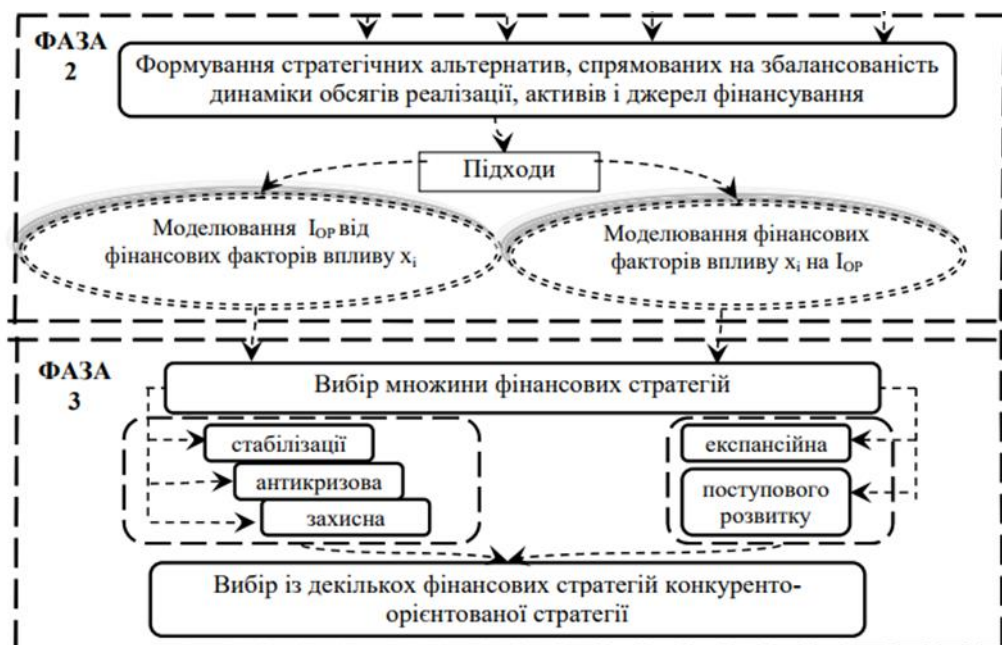
Тому, ми розділяємо думку, що для визначення тенденцій втрати з відновлення стійкого економічного розвитку необхідно побудувати ланцюжки показників, в основу яких треба покласти темпи їх зміни (відповідні індекси).

Ці індекси показують зміни однойменного показника на кінець звітного періоду порівняно з його значенням на початок звітного періоду, або співвідношення прогнозного значення з базовим.

Для розробки конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії в умовах кризи використання саме моделі стійкого розвитку дозволяє визначити максимальний приріст обсягу реалізації, обмежений темпом приросту прибутку і збереженням сформованої структури капіталу, що знижує загрозу порушення фінансової стійкості підприємства

Так, перша фаза формування альтернатив конкурентоорієнтованої фінансової стратегії ресторанного господарства (вибір стратегічних показників формування фінансової стратегії) містить такі процедури:

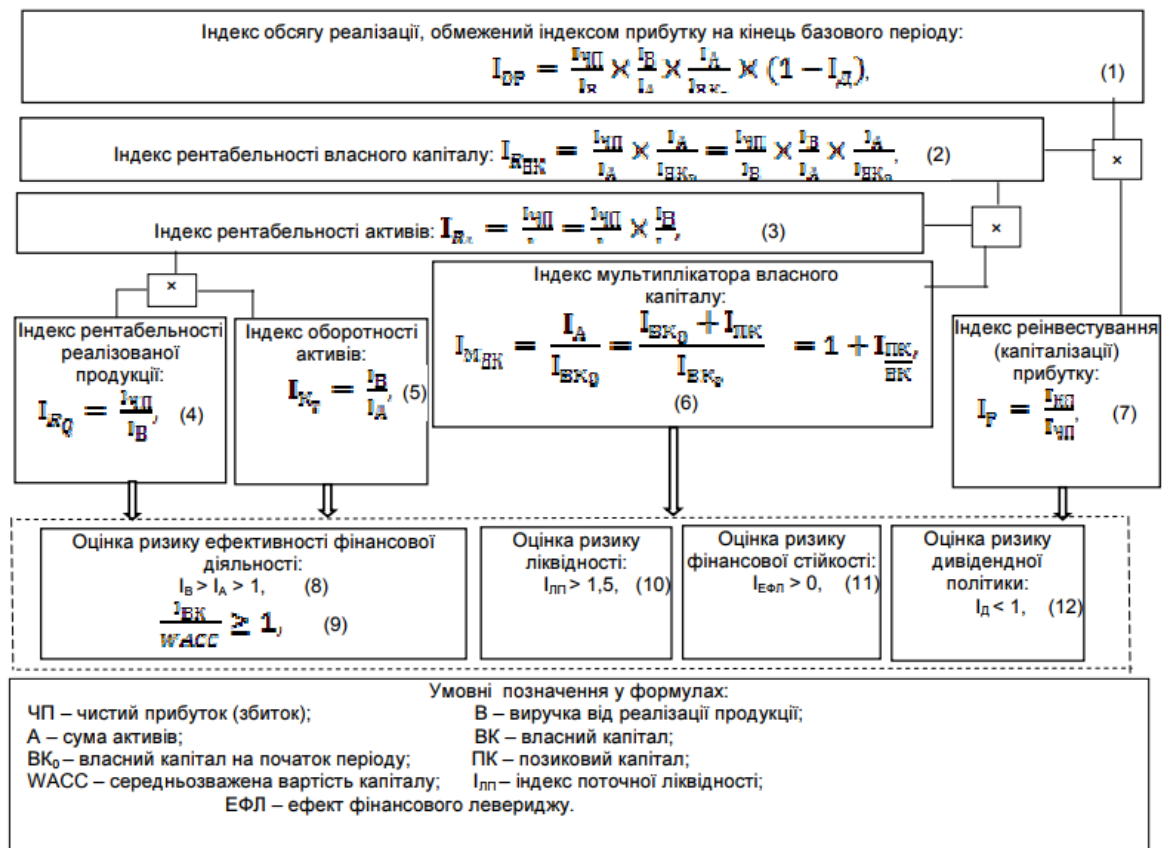
- визначається фактичний індекс обсягу реалізації на кінець базового періоду;
- визначається індекс обсягу реалізації, обмежений індексом прибутку;
- здійснюється ідентифікація на збалансованість фактичного індексу обсягу реалізації та індексу обсягу реалізації, обмеженого індексом прибутку;
- приймається управлінське рішення щодо збалансованості зазначених індексів на основі двох критеріїв.



**Рис. 3.3.** Друга та третя фази формування альтернатив конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії ресторанного господарства

Друга фаза – формування стратегічних альтернатив, які базуються на декомпозиційній моделі.

Розроблена нами декомпозиційна модель містить оцінку фінансового ризику через досягнення встановленого рівня ключових показників: ефективності фінансової діяльності, ліквідності, фінансової стійкості, дивідендної політики, потреби у зовнішньому фінансуванні (рис. 3.4)



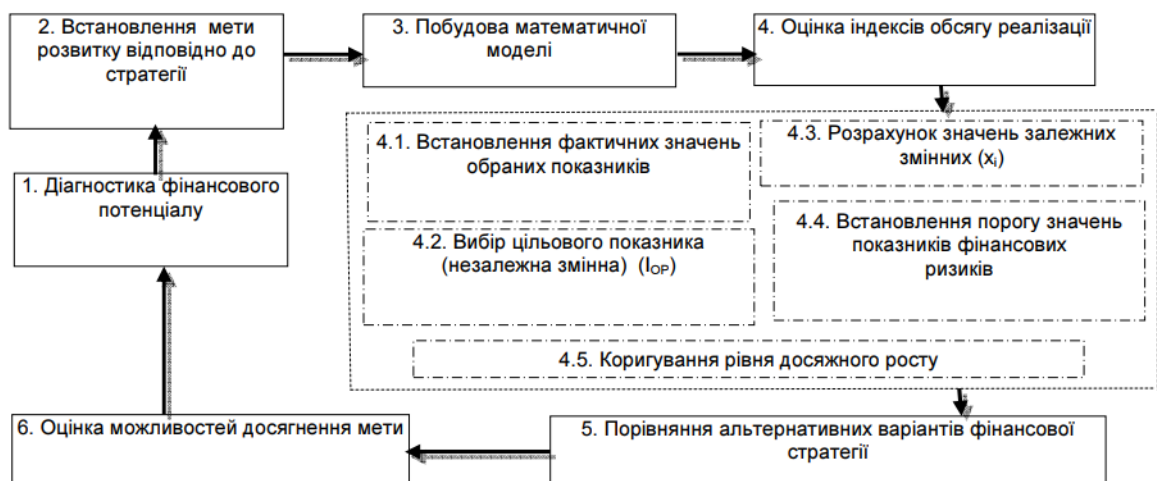
**Рис. 3.4. Декомпозиційна модель ключових індексів стійкого розвитку та вибору фінансової стратегії ресторанного господарства**

Запропонована декомпозиційна модель дозволяє встановити залежність між індексом обсягу реалізації, обмеженого індексом прибутку ( $I_{OP}$ ) та деякими змінними ( $X_i$ ): індекс рентабельності власного капіталу, індекс капіталізації прибутку, індекс рентабельності активів, індекс рентабельності реалізації індекс оборотності активів, індекс співвідношення позикового та власного капіталу.

Це дозволяє встановити залежність між перерахованими змінними і виявити ефективні альтернативи за критерієм фінансових ризиків.

Загалом, побудована декомпозиційна модель дозволяє визначити індекс обсягу реалізації для досягнення поставлених цілей (забезпечення фінансової безпеки, стабільності та конкурентоспроможності ресторанного господарства), враховує внутрішні можливості та фінансування зростання рентабельності реалізації.

Алгоритм реалізації системи показників декомпозиційної моделі має таку послідовність (рис. 3.5).



**Рис. 3.5. Алгоритм реалізації системи показників декомпозиційної моделі формування фінансової стратегії ресторанного господарства**

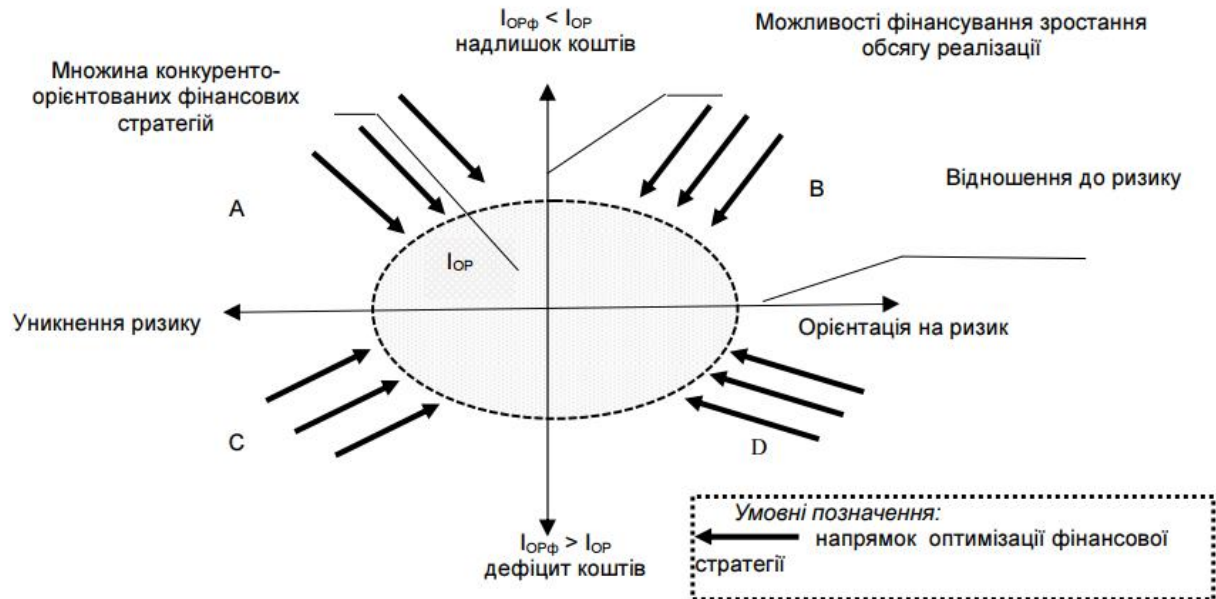
Щодо встановлення порогових значень фінансових ризиків, то для оцінки прийнятності цих ризиків необхідно обрати конкретні показники та прийняті нормативні межі їх зміни.

На нашу думку, оцінку ризиків можна здійснювати за досягненням встановленого рівня таких показників, як ефективність фінансової діяльності, ризик ліквідності, фінансової стійкості та дивідендної політики.

Третя фаза формування альтернатив фінансової стратегії полягає у виборі з безлічі альтернатив саме конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії за такими

критеріями: індекс обсягу реалізації, обмежений індексом прибутку; прийнятний рівень фінансових ризиків.

Нами виділено чотири типи альтернатив фінансових стратегій (А, В, С, D), які визначаються двома факторами: здатність фінансувати зростання обсягу реалізації; відношення до ризику (рис. 3.6).



**Рис. 3.6. Альтернативи фінансових стратегій ресторанного господарства**

Стратегії множини «А» і «В» характерні для тих підприємств, ресторанного бізнесу які повільно розвиваються, їх обсяги реалізації ростуть повільніше, ніж здатність бізнесу фінансувати це зростання, тим самим генерується надлишок грошових коштів. Така ситуація дозволяє підняти планку допустимого рівня ризику.

Фінансові стратегії множини «А» спрямовані на попередження, локалізацію й уникнення ризику. Їх обирають підприємства, у яких досить стабільний рівень рентабельності, вони мають в своєму розпорядженні передові технології та кваліфікований персонал.



Фінансові стратегії множини «В» орієнтовані на ризик, властивий тим підприємствам, які обрали шлях реорганізації та реструктуризації, технічного переозброєння та реконструкції виробничої технологічної бази, організаційно-управлінських інновацій.

Стратегії множини «С» і «D» властиві тим підприємствам, які відчують нестачу грошових коштів для фінансування швидкого приросту обсягу реалізації. Високі темпи збільшення обсягу реалізації вимагають додаткових інвестицій, яких найчастіше бракує, і керівництво вимушене брати кредити, а відсутність спеціального механізму управління ними та високі темпи зростання неминуче призводять до банкрутства.

Стратегії множини «С» пов'язані з реалізацією програм фінансового оздоровлення та відновлення платоспроможності, спрямовані на досягнення оптимальних критеріїв фінансових ризиків.

Стратегії множини «Д» орієнтовані на ризик, які дають можливість здійснити «прорив», що вимагає зміни основних економічних характеристик і значних капіталовкладень.

При цьому ризик великий, але доходи будуть значними (інакше немає сенсу ризикувати). Така, орієнтована на ризик, стратегія може на певній стадії стати заміною стратегіям множини «С» і активізувати новий етап життєвого циклу машинобудівного підприємства.

Сучасна практика показує, що участь в ризикових проектах при нестійкому фінансовому стані, стає непоодиноким явищем у виробничому бізнесі, а в результаті підприємства доводяться до банкрутства [31, с. 213-214].

Оцінка альтернатив фінансової стратегії повинна дозволити керівництву і менеджменту підприємства розв'язувати проблеми стратегічного вибору, а саме має забезпечити порівняння різних альтернатив фінансової стратегії і виносити рішення з доцільності вибору конкретної фінансової стратегії.

Щодо встановлення порогових значень фінансових ризиків, то для оцінки прийнятності цих ризиків необхідно обрати конкретні показники та встановлені нормативні межі їх зміни.

На нашу думку, оцінку ризиків можна здійснювати за досягненням встановленого рівня таких показників, як ефективність фінансової діяльності, ризик ліквідності, фінансової стійкості та дивідендної політики. Підвищення фінансового ризику характеризується: загрозою втрати платоспроможності (зниженням резервного запасу для компенсації боргів); підвищенням фінансового важеля; скороченням рівня співвідношення доходності і вартості капіталу; зростанням рівня дивідендних виплат.

Розроблений алгоритм управлінських заходів дозволяє коригувати діяльність підприємств ресторанного господарств як за окремими, так і за підсумковими показниками ефективності їх фінансової стратегії.

Необхідність постійного аналітичного дослідження підприємств для визначення наявності та глибини кризи, шляхів та засобів їх виведення з кризового стану не викликає сумнівів.

Адже, своєчасне виявлення кризових явищ є запорукою оперативного реагування на відхилення, усунення та запобігання негативним наслідкам функціонування підприємств за умов швидкозмінного зовнішнього середовища. Для запобігання кризи велике значення має своєчасне виявлення ознак майбутньої кризової ситуації. А керівництву ресторанних господарств необхідно мати заздалегідь спроектовані механізми фінансової стабілізації у забезпеченні конкурентних переваг.

За умов кризових процесів та нестабільної ситуації в економіці важливим завданням розвитку підприємств є прогнозування їх майбутнього фінансового стану, оптимальний вибір стратегії та контроль за рівнем фінансових ризиків. Успішність ресторанного господарства, ефективне використання факторів виробництва, вартість капіталу і оцінка підприємств здійснюється менеджерами й інвесторами за допомогою певних економічних показників й визначається їх ростом [55, с. 6]. Можливості перспективного зростання свідчать про ефективне управління та правильний вибір стратегії розвитку. Перспективний аналіз, заснований на математичному моделюванні, дозволяє побудувати детерміновані факторні моделі та відобразити взаємозв'язок між ключовими показниками,

скласти прогнозні звіти, здійснити ситуаційний аналіз й аналіз чутливості. Одним із завдань фінансового прогнозування є побудова моделі, що відображає взаємозв'язки між показниками фінансового стану та сумою джерел коштів фінансування, а також ув'язка цієї моделі з генеральною стратегічною фінансовою метою та другорядними цілями.

Отже, запропонований оціночний апарат на основі декомпозиційної моделі дозволяє здійснювати дослідження критеріїв ефективності та стійкості на предмет можливого їх використання в процедурі формування альтернатив конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії підприємств ресторанного бізнесу.

Вважаємо, що головною метою конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії є підтримка надійного і ефективного функціонування підприємств. Тому необхідний підхід до формування такої стратегії, що забезпечить досягнення та підтримку фінансової ефективності, стійкості, ліквідності на основі збалансованості індексів чистого прибутку, виручки від реалізації, активів і структури джерел фінансування за критеріями фінансових ризиків.

### **3.3. Стратегії та механізми досягнення фінансової стабілізації мережі ресторанів «ШЕФГУРМАН» у забезпеченні конкурентних переваг**

Для розробки альтернативної стратегії та механізму досягнення фінансової стабілізації ТОВ «ШЕФГУРМАН» доцільно провести оцінку його фактичного стану та потенціалу.

Проаналізувавши стан підприємства «ШЕФГУРМАН» та його позицію на ринку, мережу закладів громадського харчування можна віднести до категорії «лідери» (згідно матриці Бостонської консалтингової групи) (рис. 3.6). Компанія має досить високі обсяги попиту, темп зростання та частку ринку в порівнянні з конкурентами.

Це є ідеальним станом для фірми. Її прибутки є досить великими. Власники підприємства роблять усе для його укріплення та намагаються забезпечити

стабільне майбутнє. Компанія розвивається, освоює нові галузі, не зупиняється на досягнутому і планує займатися туризмом.

Фірма також збирається розширити свої ринки збуту до регіонального рівня, отже, це означає, що на неї чекають великі перспективи і втратити позицію лідера та поступатися конкурентам вона не збирається.



**Рис. 3.6. Положення ТЗОВ «ШЕФГУРМАН» згідно матриці БКГ**

Тому, для утримання своїх позиції та їх укріплення фінансова стратегія мережі закладів ресторанного бізнесу «Шефгурман» має полягати у створенні генерального плану дій, її не можна звужувати до завдань щодо забезпечення закладів грошовими засобами. Фінансова стратегія має охоплювати питання теорії та практики формування фінансів, їх планування та забезпечення, вирішувати задачі забезпечення фінансової стабільності підприємства в ринкових умовах господарювання та забезпечувати високу конкурентноспроможність мережі «Шефгурман».

Теорія фінансової стратегії досліджує об'єктивні закономірності ринкових умов господарювання, розробляє способи і форми виживання в нових умовах, підготовки та ведення стратегічних фінансових операцій.

Фінансова стратегія мережі закладів ресторанного бізнесу «Шефгурман» має охоплювати всі сфери діяльності закладів, починаючи з оптимізації основних та оборотних засобів, управління капіталом, розподілу прибутку, безготівкові розрахунків, податкового менеджменту, соціальну спрямованість, соціокультурне середовище, етнографічні традиції та тенденції. Тому об'єктами розробки і здійснення фінансової стратегії підприємства є дохід і надходження коштів, видатки і відрахування коштів, взаємовідносини з бюджетом і позабюджетними фондами, кредитні взаємовідносини тощо [15].

Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємства, об'єктивно розглядаючи характер внутрішніх та зовнішніх факторів, фінансова стратегія мережі закладів ресторанного бізнесу «Шефгурман» має забезпечити відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку продукції, оскільки при відсутності належної системи обліку фінансової стратегії перерахованих факторів закладу ресторанного бізнесу може загрозувати банкрутство.

Заклади ресторанного бізнесу «Шефгурман» можуть розробляти генеральну фінансову стратегію, оперативну фінансову стратегію і стратегію виконання окремих стратегічних завдань або стратегію досягнення приватних стратегічних цілей. Найбільш цілісною і по горизонту планування, і за масштабністю поставлених в ній цілей є генеральна фінансова стратегія підприємства.

Генеральна фінансова стратегія складається з кількох оперативних фінансових стратегій, але не є простою їх сумою. Генеральна фінансова стратегія визначає діяльність підприємства на досить тривалий, але й досить прогнозований період часу, наприклад на рік. Вона включає в себе взаємини з бюджетами всіх рівнів, утворення і використання доходу підприємства, потреби у фінансових ресурсах і джерелах їх формування.

Оперативна фінансова стратегія мережі закладів ресторанного бізнесу «Шефгурман» конкретизує генеральну фінансову стратегію на більш короткому періоді часу і реалізує певну частину поставлених генеральної стратегії цілей. Оперативна фінансова стратегія розробляється на квартал, місяць і визначає стратегію поточного маневрування фінансовими ресурсами. Оперативна фінансова стратегія підприємства спрямована на контроль за витрачанням коштів і мобілізації внутрішніх резервів, що особливо актуально в сучасних умовах економічної нестабільності [31, с. 87-88].

Оперативна фінансова стратегія мережі закладів ресторанного бізнесу «Шефгурман» охоплює валові доходи і надходження засобів (розрахунки з покупцями за продану продукцію, надходження за кредитними операціями, доходи по цінних паперів) та валові витрати (платежі постачальникам, заробітна плата, погашення зобов'язань перед бюджетами всіх рівнів і банками), що створює можливість передбачити всі майбутні в планований період обороти за грошовими надходженнями і витратами, забезпечує рівність витрат і доходів або невелике перевищення доходів над витратами. Оперативна фінансова стратегія розробляється в рамках генеральної фінансової стратегії, деталізує її на конкретному проміжку часу.

Стратегія виконання окремих стратегічних завдань обмежена рішенням однієї стратегічної задачі чи приватної стратегічної мети. Стратегія досягнення приватних цілей полягає в умілому виконанні фінансових операцій, спрямованих на забезпечення реалізації головної стратегічної мети. Вона "накладається" на генеральну або оперативну фінансову стратегію, не суперечачи поставлених в них цілей.

Головна стратегічна мета фінансової стратегії мережі закладів ресторанного бізнесу «Шефгурман» – забезпечення підприємства необхідними і достатніми фінансовими ресурсами.

Фінансова стратегія мережі закладів ресторанного бізнесу «Шефгурман» забезпечує:

- формування фінансових ресурсів і централізоване стратегічне керівництво ними;
- виявлення вирішальних напрямків і зосередження зусиль на їх виконанні, маневреності у використанні резервів фінансовим керівництвом підприємства;
- ранжування та поетапне досягнення завдань;
- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;
- об'єктивний облік фінансово-економічної обстановки і реального фінансового стану підприємства в році, кварталі, місяці;
- створення та підготовку стратегічних резервів;
- облік економічних і фінансових можливостей самого підприємства та його конкурентів;
- визначення головної загрози з боку конкурентів, мобілізацію сил на її усунення та вмілий вибір напрямків фінансових дій;
- маневрування і боротьбу за ініціативу для досягнення вирішальної переваги над конкурентами.

Головна стратегічна мета у відповідності з вимогами ринку і можливостями підприємства здійснюється через розробку і виконання фінансової стратегії підприємства, де визначаються і розподіляються завдання формування фінансів по виконавцям і напрямками роботи [96, с. 97-98].

Завдання фінансової стратегії мережі закладів ресторанного бізнесу «Шефгурман»:

- дослідження характеру і закономірностей формування фінансів підприємства, в тому числі в ринкових умовах господарювання;
- розробка умов підготовки можливих варіантів формування фінансових ресурсів підприємства та дій фінансового керівництва у випадку нестійкого або кризового фінансового стану підприємства;
- визначення фінансових взаємин з постачальниками і покупцями, бюджетами всіх рівнів, банками та іншими фінансовими інститутами;

- виявлення резервів і мобілізація ресурсів підприємства для найбільш раціонального використання виробничих потужностей, основних фондів і оборотних коштів;
- забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, необхідними для виробничо-господарської діяльності;
- забезпечення ефективного вкладення тимчасово вільних грошових коштів підприємства з метою отримання максимального прибутку;
- визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та стратегічного використання фінансових можливостей, нових видів продукції і всебічної підготовки кадрів підприємства до роботи, в тому числі в ринкових умовах господарювання, їх організаційної структури і технічного оснащення;
- вивчення фінансових стратегічних поглядів імовірних конкурентів, їх економічних і фінансових можливостей, розробка і здійснення заходів та забезпечення фінансової стійкості;
- розробка способів підготовки виходу з кризової ситуації, методів управління кадрами підприємства в умовах нестійкого або кризового фінансового стану і координація зусиль всього колективу на його подолання.

Особливу увагу при розробці фінансової стратегії приділяється повноті виявлення грошових доходів, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, правильному розподілу та використанню прибутку, визначення потреби в оборотних коштах, раціональному використанню капіталу підприємства.

Фінансова стратегія розробляється з урахуванням ризику неплатежів, стрибків інфляції та інших форс-мажорних (непередбачених) обставин. Вона повинна відповідати виробничим завданням і при необхідності коригуватися і змінюватися.

Контроль за виконанням фінансової стратегії забезпечує перевірку надходжень доходів, економне і раціональне їх використання. Добре налагоджений фінансовий контроль допомагає виявляти внутрішні резерви, підвищувати рентабельність господарства, збільшуючи грошові накопичення.



Важливою частиною фінансової стратегії є розробка внутрішніх нормативів, з допомогою яких визначаються, наприклад, напрямки розподілу прибутку, обмеження значень коефіцієнтів ліквідності, граничні співвідношення величин власного і позикового капіталу, кредиторської і дебіторської заборгованостей, успішно використовуються в практиці російських і зарубіжних компаній [82, с. 183-184].

В залежності від зовнішніх умов, реалізації того чи іншого варіанту генеральної фінансової стратегії щокварталу (можливо, щомісяця) розробляється оперативна фінансова стратегія з урахуванням фінансових показників, досягнутих у попередньому кварталі, місяці. При необхідності рішення підприємством назрілої конкретної фінансової завдання розробляється на рік, квартал або місяць стратегія досягнення приватних цілей.

В фінансовій стратегії здійснюється планування основних характеристик фінансового стану підприємства – платоспроможності, кредитоспроможності, ступеня ймовірності банкрутства, а також показників фінансової звітності, які визначають основні характеристики фінансового стану підприємства, майна, капіталу, результуючих показників ефективності - фінансових результатів. Для отримання максимальної результативності при розробці фінансової стратегії повинна дотримуватися певна послідовність дій [48, с. 447].

Послідовність розробки фінансової стратегії мережі закладів ресторанного бізнесу «Шефгурман» передбачає підготовчий період – фінансовий аналіз діяльності підприємства, прогнозування зовнішньої економічної середовища, складання перспективної програми розвитку підприємства з урахуванням очікуваних надходжень і витрачання фінансових коштів.

На основі оцінки діяльності закладів ресторанного бізнесу «Шефгурман» за результатами фінансового аналізу вивчається фінансова ситуація, передбачувані зміни зовнішнього фінансово-економічного середовища, перспективи, формулюється мета фінансового планування – стратегічна мета фінансової стратегії підприємства, вибирається основний критерій вдосконалення фінансового стану підприємства на планований період, розробляються пропозиції до

формування фінансової стратегії підприємства, здійснюється якісна і кількісна оцінка пропозицій здійснюється відбір пропозицій, що відповідають досягненню основного критерію вдосконалення фінансового стану підприємства.

З метою фінансової стабілізації мережі закладів ресторанного бізнесу «Шефгурман» у довготривалому періоді необхідно вповні використовувати практичні висновки фінансового менеджменту, що передбачає застосування трьох видів механізмів фінансової стабілізації [48]:

- оперативний;
- тактичний;
- стратегічний.

Важливою умовою стабільної діяльності закладів ресторанного бізнесу мережі «Шефгурман» є адаптація до мінливих умов зовнішнього середовища. Розглянемо основні етапи, що виникають у результаті адаптації підприємства до умов, що змінюються.

Доцільно виділити три основні етапи:

- розмежування областей і сфер діяльності з метою визначення тих, у яких підприємство має ті чи інші перспективи сьогодні та буде мати в майбутньому;
- визначення перспектив підприємства, включаючи довгострокове й короткострокове, співвідношення рентабельності в поточній і найближчій перспективі, з оцінкою можливостей нестабільності економічного, технологічного та соціально-політичного розвитку;
- розробка системи альтернативних стратегій і управлінських можливостей.

При аналізі стратегічних позицій закладів ресторанного бізнесу мережі «Шефгурман» на ринку повинні бути виявлені основні напрямки діяльності в минулому і на даний час, головні стратегічні установки та їх зміни за весь період функціонування підприємства, а також стратегічні задачі на майбутнє.

Одне з ключових місць у стратегічному розвитку займає товарна політика. Її здійснення припускає проведення систематичних досліджень на всіх етапах розробки й удосконалення товару від вибору концепції нового виробу й

конструювання до його фінансування, виробництва, установлення ціни, збуту та післяпродажного обслуговування.

На фінансову стабільність впливає товарна політика, яка включає заходи для підвищення конкурентноздатності виробів, створення нових видів товарів, оптимізації інноваційної діяльності й асортименту виробів, врахування зміни попиту споживачів.

В економічній літературі й виробничій практиці описані методи адаптації закладів ресторанного бізнесу до змінних умов. Проте практичне застосування моделей закладами ресторанного бізнесу мережі «Шефгурман» залежить від конкретних умов та обставин.

Основним напрямком покращення стабільної діяльності підприємства є підтримання високої фінансової стійкості та збільшення обсягу виробництва та реалізації продукції.

Для закладів мережі «Шефгурман» важливе значення має розробка конкретних заходів щодо використання виявлених резервів у процесі виробництва і прийняття заходів, спрямованих на подальше зростання прибутку, а також рівня рентабельності.

В цьому випадку необхідно планомірно здійснювати такі кроки:

- проводити модернізацію обладнання задля підвищення якості продукції, зменшення витрат, збільшення обсягу виробництва та збільшення прибутку підприємства;

- розробити стратегію підприємства;
- удосконалити маркетингову діяльність;
- збільшити обсяг реалізації за рахунок пошуку нових покупців;
- розробити шляхи адаптації до змін зовнішнього середовища;
- впровадити у виробництво нові види продукції (провести подальшу диверсифікацію діяльності) [921, с.226-227].

З метою фінансової стабілізації закладам ресторанного бізнесу мережі «Шефгурман» необхідно запровадити активну політику щодо управління фінансовими ресурсами підприємства з метою забезпечення оптимальних умов

формування і використання фінансових ресурсів у процесі фінансування виробничої, господарської та соціокультурної діяльності для максимізації добробуту закладів.

Оскільки виручка від реалізації продукції є основним джерелом надходження коштів закладів ресторанного бізнесу, необхідно забезпечити рівномірне надходження її від клієнтів протягом року.

Зменшити витрати закладів ресторанного бізнесу мережі «Шефгурман» можливе за рахунок зниження матеріальних витрат, що забезпечить раціональний менеджмент матеріально-технічним постачанням, що передбачає підвищення якості використання матеріальних ресурсів, їх економію, тощо [96, с. 207-208].

Усім закладам ресторанного бізнесу мережі «Шефгурман» варто зосередити пильну увагу на політиці ціноутворення, зокрема запровадити гнучку систему знижок, що призведе до значного зростання обсягів реалізації.

При укладанні угод з постачальниками важливо обґрунтувати оптимальні ціни на товари та терміни перегляду цін у зв'язку з інфляційними процесами в економіці.

Мережі закладів ресторанного бізнесу «Шефгурман» необхідно здійснювати активну політику управління власними фінансовими ресурсами, задля чіткого налагодження системи формування фінансових ресурсів та системи їх ефективного використання з метою підвищення фінансового стану, і фінансової стійкості зокрема.

Підприємству слід приділити увагу оперативному контролю за надходженням виручки від реалізації, прискоренню оборотності оборотних активів, дотриманню залишків запасів у відповідності до визначених нормативів, зниженню матеріальних втрат тощо.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі магістерської роботи було здійснено впровадження й оцінку ефективності збалансованого управління у ресторанному господарстві.

Запропоновано ряд заходів з удосконалення організаційної структури мережі ресторанів «шефгурман» на засадах стратегічного контролінгу, розроблено альтернативний варіант структури управління підприємством. Також, у цій частині виокремлено характерні ознаки формування альтернатив конкурентоорієнтованої фінансової стратегії на основі декомпозиційної моделі. Проаналізовано стратегії та механізми досягнення фінансової стабілізації мережі ресторанів «шефгурман» у забезпеченні конкурентних переваг.

Як зазначалося вище, гнучкість, адаптивність, стійкість функціонування організаційної структури управління, а також узгодженість поведінки всіх її елементів багато в чому визначає конкурентоспроможність та ефективність стратегії підприємства на ринку.

Необхідно зазначити, що організаційна структура управління досліджуваного підприємства стрімко розвивалась протягом 2005 – 2014 рр. Діюча організаційна структура ТОВ «ШЕФГУРМАН» є лінійно-функціональною, проте не відповідає вимогам сучасного бізнес середовища. У зв'язку із цим нами було здійснено розробку альтернативної організаційної структури управління на засадах стратегічного контролінгу. Вона передбачає створення відділу стратегічного контролю, арт-групи, також вперше у структурі з'являється фахівець із маркетингової діяльності.

Разом із тим, для розробки конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії в умовах кризи ми рекомендуємо використовувати саме модель стійкого розвитку, котра дозволяє визначити максимальний приріст обсягу реалізації, обмежений темпом приросту прибутку і збереженням сформованої структури капіталу, що знижує загрозу порушення фінансової стійкості підприємства.

Концепція стійкого розвитку побудована на тому, що запланований темп приросту обсягу реалізації характеризує можливості ресторанного підприємства в досягненні поставлених цілей, використовуючи наявні ресурси. Основна мета запропонованої конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії – це підтримка надійного і ефективного функціонування підприємств

Побудована декомпозиційна модель дозволяє визначити індекс обсягу реалізації для досягнення поставлених цілей (забезпечення фінансової безпеки, стабільності та конкурентоспроможності ресторанного господарства), враховує внутрішні можливості та фінансування зростання рентабельності реалізації.

Розроблений алгоритм управлінських заходів дозволяє коригувати діяльність підприємств ресторанного господарств як за окремими, так і за підсумковими показниками ефективності їх фінансової стратегії.

Отже, запропонований оціночний апарат на основі декомпозиційної моделі дозволяє здійснювати дослідження критеріїв ефективності та стійкості на предмет можливого їх використання в процедурі формування альтернатив конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії підприємств ресторанного бізнесу.

Вважаємо, що головною метою формування конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії на досліджуваному підприємстві – є підтримка надійного і ефективного функціонування ресторанного господарства.

Аналіз стану підприємства згідно матриці Бостонської консалтингової групи проілюстрував, що компанія займає лідерські позиції на ринку, має досить високі обсяги попиту, темп зростання та частку ринку в порівнянні з конкурентами.

Разом із тим, для утримання своїх позицій та їх укріплення фінансова стратегія мережі закладів ресторанного бізнесу «Шефгурман» має полягати у створенні генерального плану дій, її не можна звужувати до завдань щодо забезпечення закладів грошовими засобами.

Головна стратегічна мета фінансової стратегії мережі закладів ресторанного бізнесу «Шефгурман» – забезпечення підприємства необхідними і достатніми фінансовими ресурсами.

Основні завдання фінансової стратегії мережі закладів ресторанного бізнесу «Шефгурман» полягають у дослідженні характеру і закономірностей формування фінансів підприємства, визначенні фінансових взаємин з постачальниками і покупцями, розробці умов підготовки можливих варіантів формування фінансових ресурсів підприємства та дій фінансового керівництва у випадку нестійкого або

кризового фінансового стану підприємства, виявленні резервів і мобілізації ресурсів підприємства, розробці способів підготовки виходу з кризової ситуації.

Для закладів мережі «Шефгурман» рекомендовано розробку конкретних заходів щодо використання виявлених резервів у процесі виробництва і прийняття заходів, спрямованих на подальше зростання прибутку, а також рівня рентабельності, а саме: провести модернізацію обладнання задля підвищення якості продукції, зменшення витрат, збільшення обсягу виробництва та збільшення прибутку підприємства; розробити стратегію підприємства; удосконалити маркетингову діяльність; збільшити обсяг реалізації за рахунок пошуку нових покупців; розробити шляхи адаптації до змін зовнішнього середовища; впровадити у виробництво нові види продукції (провести подальшу диверсифікацію діяльності).

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі на тему «Удосконалення процесу стратегічного управління на підприємстві» наведено концептуальні основи та прикладні рекомендації щодо удосконалення процесу стратегічного управління підприємством ресторанного господарства.

Таким чином під час дослідження було здійснено:

- аналіз наукових підходів до трактування сутності та складових частин стратегії та стратегічного управління;

- обґрунтування алгоритму модульного підходу до процесу стратегічного управління та необхідності модернізації процесу управління на підприємстві;

- проведено комплексну оцінку ефективності процесу стратегічного управління у ресторанному господарстві, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, визначено параметри оцінювання ефективності управлінських рішень в контексті попиту на ресторани послуги;

- на основі здійсненого аналізу було запропоновано комплексний підхід до вдосконалення організаційної структури досліджуваного підприємства ресторанного бізнесу в рамках стратегічного контролінгу;

- сформовано модель альтернатив конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії досліджуваних закладів громадського харчування на основі декомпозиційної моделі, обґрунтовано стратегію та окреслено шляхи ефективного досягнення фінансової стабілізації підприємства ресторанного бізнесу.

Сформулюємо основні висновки:

1. Стратегічне управління являє собою безперервний процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи усі зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються. Варто відзначити, що в умовах нових економічних відносин підґрунтя успішного розвитку мають лише такі підприємства, керівна ланка яких здатна забезпечити



певний напрямок руху в нестабільному та непередбачуваному середовищі. При цьому, стратегічне управління спрямоване на створення і забезпечення конкурентних переваг фірми і утвердження ефективної стратегічної позиції, що має забезпечити майбутню стабільність підприємства в мінливих умовах.

2. Об'єкт дослідження – підприємство ТОВ «ШЕФГУРМАН», мережа закладів громадського харчування «Коза», «Шинок», «Бункермуз», особливістю якої є вдале розташування в історичних будівлях міста, а також обрана маркетингова стратегія, що передбачає просування закладів через створення арт-контенту та організацію подій.

Оцінка ефективності стратегічного управління на підприємстві показала, що діючий механізм управління сталим розвитком ТОВ «ШЕФГУРМАН» забезпечує ефективність розвитку підприємства, його конкурентоспроможність за рахунок обґрунтування вибору й забезпечення досягнення цілей діяльності підприємства (в першу чергу цілей розвитку, управління виробництвом продукції та керованими елементами підсистеми), адаптації до умов зовнішнього середовища.

На основі здійсненого SWOT-аналізу, було виявлено ключові зовнішні загрози для підприємства – наявність великої кількості конкурентів, висока плинність кадрів та слабка маркетингова діяльність, а також низку переваг, серед яких: велика частка ринку, широкий асортимент продукції та послуг, досвід діяльності у змінних умовах.

3. Результати оцінки діючої організаційної структури зумовили необхідність розробки альтернативної організаційної структури управління на засадах стратегічного контролінгу. Запропонована нами структура створення відділу стратегічного контролю, арт-групи, а також введення фахівця із маркетингової діяльності.

Для утримання своїх лідерських позицій та їх укріплення фінансова стратегія мережі закладів ресторанного бізнесу «Шефгурман» має полягати у створенні генерального плану дій, її не можна звужувати до завдань щодо забезпечення закладів грошовими засобами.

Варто відзначити, що для розробки конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії підприємства в умовах кризи доцільно використовувати саме модель стійкого розвитку, котра дозволяє визначити максимальний приріст обсягу реалізації, обмежений темпом приросту прибутку і збереженням сформованої структури капіталу, що знижує загрозу порушення фінансової стійкості підприємства.

Запропонований нами оціночний апарат на основі декомпозиційної моделі дозволяє здійснювати дослідження критеріїв ефективності та стійкості на предмет можливого їх використання в процедурі формування альтернатив конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії підприємств ресторанного бізнесу.

Підсумовуючи все вищесказане, відзначимо, що впровадження на практиці запропонованих заходів щодо удосконалення процесу стратегічного управління на підприємстві дасть можливість ТОВ «ШЕФГУРМАН» вийти на якісно-новий рівень у сфері ресторанного бізнесу, укріпить його лідерські позиції та виявить приховані резерви подальшого розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер А. Д. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента / Аакер А. Д.; пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Ажлуни А. М. Критерии оценки эффективности системы стратегического управления затратами / А. М. Ажлуни, Е. А. Калинина // Модели и методы инновационной экономики. ИнВестРегион. – 2009. – № 4. – С. 37 – 40.
3. Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент / Р.И. Акмаева. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 208 с.
4. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации / Р.Л. Акофф. – М. : Прогресс, 2005. – 327 с.
5. Аминова З. Финансовая стратегия предприятия: формирование, развитие, обеспечение устойчивости / З. Аминова. – М. : Компания Спутник +, 2002. – 536 с.
6. Антикризисное управление / под ред. Э. М. Короткова. – [2-е изд.]. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 620 с.
7. Архипов В.Е. Принципы эффективного менеджмента и маркетинга / В. Е.Архипов. – М. : ИНФРА-М, 2008.–148 с.
8. Афоничкин А.И. Моделирование механизма формирования стратегии развития экономических систем / А.И. Афоничкин, Д.Г. Михаленко // Вестник Волжского уни- верситета им. В.Н. Татищева. – 2012. – № 1[25]. – С. 5-12.
9. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 448 с.
10. Беляєва, Алла Михайлівна. Усе про ресторанний бізнес [Текст] / А. М. Беляєва ; пер. з рос. О. В. Зав'язкін. - Донецьк : БАО, 2011. - 544 с.
11. Бирюк С. Эволюция стратегических целей предприятия в процессе IPO: опыт Украины [Электронный ресурс] / С. Бирюк, О. Смирна // Ринок цінних паперів України. – 2012. – № 10. – С. 67–72. – Режим доступа: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/rcpu\\_2012\\_10\\_11.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/rcpu_2012_10_11.pdf).

12. Бирюкова О. В. Оценка эффективности стратегического управления / О. В. Бирюкова, Ю. М. Логвина [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/36\\_PWMN\\_2010/Economics/76675.doc.htm](http://www.rusnauka.com/36_PWMN_2010/Economics/76675.doc.htm).

13. Білорус, Тетяна Валеріївна. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства [Текст] / Т. В. Білорус ; Державна податкова адміністрація України, Національна академія держ. податкової служби України. - Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2009. - 174 с.

14. Блакита Г. В. Методологія вибору виду фінансової стратегії на підприємствах торгівлі / Г. В. Блакита // Вісник КНТЕУ. – 2010. – № 6. – С. 48–59.

15. Бобришев І. М. Обґрунтування застосування збалансованої системи на українських підприємствах [Електронний ресурс] / І. М. Бобришев // Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>.

16. Бондаренко В. М. Фактори життєздатності підприємства : теоретичні та практичні підходи / В. М. Бондаренко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2008\\_26/st\\_atti/3\\_2.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2008_26/st_atti/3_2.htm)

17. Брітченко І.Г. Стратегія забезпечення ефективного функціонування підприємств на фондовому ринку./ Р.К. Перепелиця,І.Г. Брітченко // Донецьк: ДонДУЕТ ім. Туган-Барановського, 2005. – 234с.

18. Бугайов Р. В. Визначення фінансової стратегії розвитку підприємства / Р. В. Бугайов // Управління розвитком. – 2012. – № 12 (133). – С. 140–143.

19. Букреєва Д. С. Комплексна система показників ефективності контролінгу (КСПЕК) / Д. С. Букреєва // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». - 2015. - №2. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3787>

20. Бутиріна В. М. Визначення фінансової стратегії розвитку підприємства / В. М. Бутиріна, Г. А. Верещаєва // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.7. – С. 177–182.

21. Василенко В.О. Стратегічне управління: [навч. посібник] / Василенко В.О., Ткаченко Т.І. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396с.

22. Васильців Н.М. Передумови та тенденції розвитку глобальної логістики / Н. М. Васильців // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». - 2010. - № 669. - С. 267-274.

23. Великий Ю. М. Управління витратами підприємства: монографія / Ю. М. Великий // М-во освіти і науки України, Харків: нац. екон. ун-т. – Харків : ІНЖЕК, 2009. – С. 14–23.

24. Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування / В. А. Верба // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Науковий журнал. – Вип. 1–2 / Голов. ред. О. П. Степанов. – К.: Книжкове вид-во НАУ, 2009. – С.404–411.

25. Викиданець І. В. Проблемні аспекти розробки фінансової стратегії підприємства / І. В. Викиданець // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – Запоріжжя, 2010. – № 4. – С. 32–37.

26. Галаз Л. В. Методичні підходи щодо аналізування впливу зовнішніх чинників на формування трудового потенціалу підприємства / Л. В. Галаз // Вісник Львівської політехніки. — 2009. — № 640. — С. 38 — 47.

27. Геєць В.М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів: монографія : у 2 ч. – Ч. 1 / за ред. В.М. Геєця, А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 389 с.

28. Гетьманський В. О. Економічна природа та теоретична сутність ефективності функціонування підприємства / В. О. Гетьманський // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlts/19\\_13/100\\_Getmanski\\_19\\_13.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/19_13/100_Getmanski_19_13.pdf)

29. Гнип Н.О. Моделі формування фінансового потенціалу в рамках стратегії економічного зростання підприємства / Н.О. Гнип // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. – 2010. – Вип. 2. – С. 63–66.

30. Гончарук А. Г. Формирование общего механизма управления эффективностью предприятия / А. Г. Гончарук // Економіка промисловості. – 2009. – № 2. – С. 164–175.

31. Грачев А.В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия / А.В. Грачев. – М. : Финпресс, 2002. – 316 с

32. Грузнов И. И. Механизмы интенсификации обновления продукции (теоретические и прикладные вопросы) : научная монография / И. И. Грузнов. – Одесса : ИПРЭЭИ НАНУ, 2004. – 288 с.

33. Дидович Ю. О. Процесс стратегического управления и характеристика его этапов / Н. Ю. Кубиний, В. В. Кубиний, М. Ю. Шеверя, Ю. О. Дидович // Социально-экономические проблемы региона в условиях инновационного развития территорий. Международная научно-практическая конференция (г. Нижневартовск, 21 апреля 2011 г.) / Отв. ред. Р. В. Ковальчук. – Нижневартовск : Изд-во Нижневарт. гуманитар. ун-та, 2011. – С. 168-175.

34. Дідович Ю. О. Стратегія як центральний елемент стратегічного менеджменту / Р. І. Завадяк, В. В. Попович, Л. М. Ціцак, Ю. О. Дідович, О. А. Федорович // Науковий вісник Ужгородського університету. – Ужгород, 2010. – Випуск 31. – С. 154 – 158. – (Серія Економіка).

35. ДСТУ ISO 14031:2004 Екологічне керування. Настанови щодо оцінювання екологічної характеристики (ISO14031:1998, IDT). – (Національні стандарти України).

36. Дятлов А. Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии : Учеб. / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин, А. Н. Дятлов, И. А. Мутовин, М. В. Плотников . – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.

37. Економіко-математичні моделі оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання: монографія / Тридід О. М., Тижненко О. Г., Тижненко Л. О. – К.: УБС НБУ, 2009. – 213 с.

38. Жариков В. Д. Трансформация организационных структур управления / В. Д. Жариков, Е. Е. Удалова // Вопросы современной науки и практики. - 2011. - №4(35). - С. 259-268. [Електроний ресурс]. – Режим доступу : <http://vernadsky.tstu.ru/pdf/2011/04/37.pdf>

39. Журова Л.И. Механизм формирования финансовой стратегии предприятия / Л.И. Журова // Дайджест-финансы. – 2011. – № 3. – С. 17-26.

40. Закон України «Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства» [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. Офіційний веб-портал. – Дата перегляду: 05. 11. 17. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02>

41. Кабанов В. Г., Кривобородько Є.Т. Оцінка ефективності організаційної структури управління [Електронний ресурс] / В. Г. Кабанов, Є. Т. Кривобородько // Економіка і менеджмент культури.– 2015. – № 2. – С. 30–33. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ekmk\\_2013\\_2\\_8.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ekmk_2013_2_8.pdf)

42. Калашников А.Ю. Кафе, бари, ресторани: организация, практика и техника обслуживания. – М.: Проспект, 2008. – 384 с

43. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва/ Я. М.Кашуба // Економіка та держава. – 2011. – № 9. – С.16.

44. Кирич Н. Б. Конкурентоспроможність переробних підприємств – запорука економічної стабільності галузі та сталого розвитку суспільства / Н. Б. Кирич // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 1(26). – С. 45–50.

45. Класифікація видів економічної діяльності [Електронний ресурс] / ЕВРО-ВЕКТОР. Дата перегляду: 07.11.2017р. – Режим доступу: <http://evrovektor.com/kved/2010/>

46. Кленін О.В., Білопольський М. Г. Стратегічний консалтинг в системі управління розвитком підприємства: ретроспектива та перспективи Вестник экономической науки Украины 2017 Экономика и экономические науки <https://cyberleninka.ru/article/n/strategichniy-konsalting-v-sistemi-upravlinnya-rozvitkom-pidpriemstva-retrospektiva-ta-perspektivi>

47. Кондратьев К.П. Организация обслуживания на предприятиях 99 общественного питания. Учебное пособие. – Улан-Уде: Изд-во ВСГТУ, 2007. – 107 с.

48. Костецька Н. І. Методичні аспекти формування стратегії зниження витрат підприємства / Н. І. Костецька // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. В 9 т. Т. II. – Вип. 263. – 2010. – С. 443–450.

49. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. – 2-ге вид. доп. і перер. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2006. – 352 с.

50. Кухарук А. Д. Класифікація та аналіз методів оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств [Електронний ресурс] / А. Д. Кухарук // Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/ejournals/PSPE/2011\\_1/Kuharuk\\_111.htm](http://www.nbu.gov.ua/ejournals/PSPE/2011_1/Kuharuk_111.htm)

51. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент / Юрий Николаевич Лапыгин, Денис Юрьевич Лапыгин [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://fictionbook.ru/autor/yuriyi\\_nikolaevich\\_lapiygin/strategicheskiyi\\_menedjment/read\\_online.html?page=14](http://fictionbook.ru/autor/yuriyi_nikolaevich_lapiygin/strategicheskiyi_menedjment/read_online.html?page=14).

52. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. — К. : КНТЕУ, 2011. — 580 с.

53. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства / Ю. В. Лукіна // Фінанси України. – 2008. – № 3 – С. 113.

54. Макаренко Ю.П. Використання системи антикризового управління для переходу до інвестиційної активності / Ю.П. Макаренко // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. - № 2 – С. 3-6.

55. Менеджмент ресторанного господарства [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [Г. Т. П'ятницька та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук Г. Т. П'ятницької ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Вид. 2-ге, допов. та переробл. - К. : [Київ. нац. торг.-екон. ун-т], 2013. - 430 с.

56. Метеленко Н. Г. Внутрішній господарський механізм ефективного функціонування промислових підприємств: теорія, практика, перспективи: монографія / Н.Г. Метеленко. – Запоріжжя: КПУ, 2010. – 480 с.

57. Минцберг Г. Школы стратегий, стратегическое сафари / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел – СПб. : Питер , 2000. – 366 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»)



58. Мікловда В. П. Стратегічне управління ефективністю підприємств у корпоративному секторі регіону : проблеми та шляхи вдосконалення : монографія / В. П. Мікловда, Н. Ю. Кубіній, Р. І. Завадяк, І. І. Сокол, І. І. Максимець, В. В. Кубіній. – Ужгород : Ліра, 2010. – 196 с.

59. Мікловда В.В. Стратегічне управління ефективністю підприємств у корпоративному секторі регіону: проблеми та шляхи вдосконалення: Монографія / В.В. Мікловда, Н.Ю. Кубіній, Р.І. Завадяк та ін. – Ужгород: Ліра, 2010. – 196 с

60. Мікловда В.П. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: Монографія / В.П. Мікловда, І.Г. Брітченко, Н.Ю. Кубіній, Ю.О.Дідович. – Полтава: ПУЕТ, 2013. – 231 с

61. Нижник В. М. Індикатори діагностики фінансового потенціалу промислових підприємств / В. М. Нижник, Н. Ф. Розумович // Облік. Економіка. Менеджмент: міжнародний збірник наукових праць. Вип. 1. – Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2014. – С. 210–215.

62. Николаева Т.И., Егорова Н.Р. Экономика предприятий торговли и общественного питания: Учеб. Пособие. – М.: КноРус, 2008. – 400 с

63. Новиков Д. А. Управление проектами: организационные механизмы / Д. А. Новиков. – М. : ПИМ СОФТ, 2007. – 140 с.

64. Пакулін С. Еволюція концепції стратегічного управління / Сергій Пакулін, Таміла Кушнір, Лілія Філіпішина // Журнал «СХІД». – Березень-квітень, 2007. – № 2 (80). – С. 5 – 17. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://experts.in.ua/baza/fnflitic/index.php?ELEMENT\\_ID=17435](http://experts.in.ua/baza/fnflitic/index.php?ELEMENT_ID=17435).

65. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. – 302 с.

66. Пахтер Ю. О. Організаційні зміни в умовах стратегічного управління / Р. І. Завадяк, І. І. Сокол, Л. М. Бугір, Ю. О. Пахтер // Науково- виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – Херсон, 2010. – № 20. – С. 134 – 140

67. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С. А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. № 1 (3). Том 2. – С. 245-252.

68. Пилипенко Ю. І. Соціально-відповідальна поведінка бізнесу: сутність та умови формування в Україні / Ю. І. Пилипенко, Г. М. Пилипенко // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2014. – № 4. – С. 28–35.

69. П'ятницька, Галина Тезіївна. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація [Текст] : монографія / Г. Т. П'ятницька ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - К. : КНТЕУ, 2009. - 465 с.

70. Радочинська А.В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища [Електронний ресурс] / Анна Радочинська // XII Міжнародна наукова інтернет-конференція «Сучасність. Наука. Час. Взаємодія та взаємовплив» (17 - 19 листопада 2015р.) – Режим доступу: <http://intkonf.org/radochinska-av-udoskonalennya-organizatsiynoyi-strukturi-pidpriemstv-v-umovah-rozvitku-konkurentnogo-seredovischa/>

71. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнева. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 496 с.

72. Ресторанний менеджмент [Текст] : підруч. для студентів ВНЗ / О. Ю. Давидова, А. І. Усіна, І. В. Сегеда ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. - Харків : ХНУМГ, 2015. - 279 с.

73. Розроблення системи індикаторів, які характеризують ефективність управління підприємством, здійснення операційної та інвестиційної діяльності, а також визначення механізму їх запровадження : звіт про НДР, № держреєстрації 0111U010121. – Офіц. вид. – К., 2011. – 33 с.

74. Розумович Н. Ф. Розробка конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії промислових підприємств / Н. Ф. Розумович // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – Херсон, 2014. – Вип. 6, Ч. 3. – С. 106–109.

75. Розумович Н. Ф. Цели предприятия как обоснование конкурентно-ориентированной финансовой стратегии / Н. Ф. Розумович // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – Курск, 2014. – № 7. – С. 8-10.

76. Руководство по современному менеджменту / Т. Гагалюк. – К. : Издательство АДЕФ-Украина, 2013. – 192 с.

77. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика / З.П. Румянцева : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 304 с.

78. Саак А. Э., Якименко, М. В. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны), Спб, 2012. – 432 с. 21. Т.А.Фролова Экономика предприятия: конспект лекций. Таганрог: ТРТУ.

79. Севастьянов, Р. В. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення / Р. В. Севастьянов, С. А. Ткаченко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії / ред. А. М. Ткаченко. - Запоріжжя, 2013. - Вип. № 5 (2). - С. 177 - 187.

80. Сердюк В.Н. Концепция управления стратегическим развитием машиностроительных предприятий / В.Н. Сердюк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.18. – С. 155-161.

81. Сидорова А.В. Управление развитием предприятий на основе процессных инноваций: монография / А.В. Сидорова, О.А. Курносова. – Донецк: ДонНУ, 2012. – 204 с.

82. Скрипко, Тетяна Олександрівна. Менеджмент готельно-ресторанного господарства [Текст] : навч. посіб. / Скрипко Т. О., Ланда О. О. ; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. - Л. : Вид-во Львів. комерц. акад., 2012.-299 с.

83. Смачило І.І. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства / І.І. Смачило // Економіка розвитку. – 2013. – № 3. – С. 79- 82.

84. Смерічевська В. С. Категорія «стратегія» у сучасному соціально-економічному просторі / В. С. Смерічевська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT\\_ID=34064](http://experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=34064).

85. Сухарева А. А. Контроллинг – основа управления бизнесом / А. А. Сухарева, С. П. Петренко. – К. : Эльба, Ника-Центр, 2013. – 203 с.

86. Тищенко А.Н. Экономическая результативность деятельности предприятий : монографія / А.Н. Тищенко, Н.А. Кизим, Я.В. Догадайло. – Харків : ИД «ИНЖЭК», 2010. – 144 с.

87. Ткаченко Т.І. Гаврилюк С.П. Економіка готельного господарства і туризму туризму: Навч. посібник. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005 – 179 с.

88. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд. Пер. с англ. / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2007. – 928 с.

89. Тонких А.С. Приемы моделирования экономического роста предприятия / А.С. Тонких, А.С. Остальцев, И.С. Остальцев. – Екатеринбург – Ижевск. : ИЭ УрО РАН, 2012. – 50 с.

90. Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в країні / Л. Федулова. – К.: Фенікс, 2005. – 320 с.

91. Филипишин И.В. Механизм управления развитием промышленного предприятия / И.В. Филипишин // Экономика промышленности. – 2011. – № 4. – С.220-227.

92. Фоломкина І. С. Особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності / І. С. Фоломкина [Електронний ресурс]. – 202 Режим доступу : <http://intkonf.org/ken-folomkina-is-jsoblivosti-priynyattyastrategichuch-rishenj>.

93. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства / В.А. Харченко // Схід. – 2014. – №5. – С. 52-56.

94. Хиггинс Р.С. Финансовый анализ: инструменты для принятия бизнес-решений / Р.С. Хиггинс. – М. : Вильямс, 2007. – 464 с.

95. Хрущ Н. А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / Н.А. Хрущ, М.В. Желіховська; за ред. Н. А. Хрущ. – К.: Освіта України, 2010. – 315 с.

96. Чечин О.П. Механизм формирования стратегии развития промышленного предприятия / О.П. Чечин // Вестник Самарского гос. техн. ун-та. Сер.: Экон. науки. – 2014. – № 1 (11). – С. 46-49.

97. Чулак О. В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства / О. В. Чулак // Теоретичні та практичні питання економіки. Вип. 25. – КНУ імені Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, 2016. – С. 204-208.

98. Чумак Г. М. Обґрунтування складових організаційно-економічного механізму управління еколого-економічною діяльністю промислового підприємства / Г. М. Чумак // Научно-технический сборник. – 2008. – № 83. – С. 90–96.

99. Шевченко О. О. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / О. О. Шевченко // Вісник КНУТД. – 2013. – № 4. – С. 136–139.

100. Kisor M. (1964), The Financial Aspects of Growth / Kisor M. // Financial Analysts Journal. – Vol. 20 (2), pp. 46–51

101. Mintzberg H. Five P-s for Strategy / H. Mintzberg // California Management Review in The Strategy Process. – N.Y. : Prentice Hall : Englewood Cliffs, 1987. – 538 p.

102. Sullivan A. Economics: Principles in action / Arthur Sullivan, Steven M. Sheffrin // Upper Saddle River. – New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2003.

103. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій : навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. – [2-е вид., випр. і доп.]. – К. : Знання, 2005. – 301 с.

104. Weaver Samuel C. Strategic Financial Management: Application of Corporate Finance (with Thomson ONF - Business School Edition 6-Month Printed Access Card) / C. Weaver Samuel, F. Weston. – South-Western College Pub; 1 edition, 2007.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

**Особливості використовуваних методів мотивації на підприємстві  
«ШЕФГУРМАН»**

Таблиця А. 1

<b>Економічні методи мотивації</b>	<b>Особливості методів</b>
Система заробітної плати	Підприємство використовує різні способи оплати праці від стабільного доходу, до прибутку в залежності від обсягів виконання плану, а також активно застосовує преміальну систему.
Система штрафів	За неякісно виконану роботу та за неявку без поважної причини компанія застосовує ряд методів щодо покарання, спочатку вони виступають звичайними доганами і попередженнями, але якщо вони повторюються, то застосовуються штрафи.
Система бонусів	Для працівників організації існує система знижок в мережі їхніх закладів, окрім того до дня народження кожного працівника та на зимові свята їм вручають подарунки.
Система пільг	Працівники, які мають більший стаж роботи на підприємстві отримують додаткові відпустки та пільгові путівки.
Надання матеріальної допомоги, надання кредитів	Компанія піклується про своїх працівників надаючи їм матеріальну допомогу на лікування.
Система участі працівників у прибутках підприємства	Частина працівників одержує заробітню плату відповідно до ставок, офіціанти, бармени та адміністратори - % від прибутку підприємства або денну мінімальну ставку + % від прибутку.
Неекономічні методи мотивації	Особливості методів

Продовження табл. А. 1

Участь у справах підприємства	Керівники вищої ланки беруть активну участь у справах організації, часто представляють її на телебаченні чи світських заходах.
Можливість просування по службі	Для всіх працівників є широкі можливості просування по кар'єрній драбині.
Можливість придбання нових знань, вмінь, навичок	Компанія надає працівникам можливість навчання та підвищення кваліфікації. Організують семінари, курси, конференції та відправляють поза межі компанії отримувати додаткові навички.
Делегування завдань та повноважень	Менеджери всіх ланок постійно делегують частину повноважень своїм підлеглим, щоб підвищити у підлеглих дух значимості та краще організувати робочий процес.
Підтримка, визнання заслуг, подяка	Підприємство постійно визнає особисті заслуги кращих працівників, оголошує їм подяки та видає різного роду винагороди.
Повага, довіра, уважне відношення з боку керівництва та колег	За багато років існування колективи підприємства є тісно сформовані та будують свої подальші відносини на довірі і взаємоповазі.



### Анкета для споживача

Доброго дня!

Дане анкетування проводиться серед відвідувачів мережі закладів громадського харчування «ШЕФГУРМАН» з метою виявлення вимог до надання послуг ресторану і, в кінцевому результаті, покращення обслуговування і якості продукції.

1. Позначте, будь ласка, головні причини, чому Ви обрали саме цей ресторан серед аналогічних:

	Надзвичайно важливо	Дуже важливо	Досить важливо	Не дуже важливо	Зовсім не важливо
Репутація ресторану	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Привабливий зовнішній вигляд (вивіска, фасад)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Якість продукції	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Доступна ціна	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Швидке обслуговування	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рекомендації знайомих	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Зручне місце розташування	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Інше _____					

II На що Ви в першу чергу звертаєте увагу, відвідуючи в ресторан:

	Надзвичайно важливо	Дуже важливо	Досить важливо	Не дуже важливо	Зовсім не важливо
Обслуговування	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ввічливість персоналу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Привабливість обстановки ресторану (інтер'єр)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Естетичне оформлення страви	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Сервірування	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Інше (вказіть, будь ласка) \_\_\_\_\_

III. Ви відвідуєте ресторан для того, щоб:

	постійно	часто	іноді	рідко
Відпочити	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Провести ділову зустріч	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Повечеряти	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Інше _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. Які недоліки в роботі ресторану Ви підмітили (асортимент страв, якість обслуговування, режим роботи і т.д.)

---



---



---

V. Ваш вік:

16-18 лет

18-25

25-35

35 і старше

VI. Сімейний статус:

Одружений (заміжня)

Неодружений (незаміжня)

VIII. Дохід на одного члена сім'ї (в місяць):

---

Будемо вдячні за Ваші відгуки та пропозиції

---



---



---

Додаток В Альтернативна організаційна структура управління підприємства ТОВ«ШЕФГУРМАН»

