

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

для самостійної роботи студентів

за темою: “Стратегічний аналіз середовища підприємства  
ресторанного господарства за методологією SWOT-аналізу”

(для студентів денної та заочної форм навчання  
за спеціальністю “Менеджмент організацій і адміністрування”)

Харків 2013

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління.....	4
2. Методика проведення стратегічного аналізу середовища підприємства ресторанного господарства за методологією SWOT-аналізу.....	7
2.1. Аналіз факторів середовища непрямої дії.....	7
2.2. Аналіз факторів середовища прямої дії.....	13
2.3. Аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства .....	18
2.4. Розробка матриці SWOT-аналізу.....	24
Список рекомендованої літератури .....	28

## ВСТУП

Стратегічне управління є для економіки України порівняно новим видом управління. Необхідність у ньому виникла внаслідок переходу до ринкових відносин, у результаті чого підприємства різних форм власності отримали повну господарську самостійність, а разом з нею – й відповідальність за виживання та забезпечення розвитку. Стратегічне управління покликане створити можливість своєчасної реакції підприємств у відповідь на ті зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі: на ринках товарів і технологій, у економічній, соціальній, політичній сферах. Функціонування підприємств за умов перехідної економіки ускладнюється нестабільністю зовнішнього середовища: події стають усе більш незвичайними та непередбачуваними, підвищуються темпи змін та зростає частота появи раптових змін і т.ін. За таких умов неможливо управляти, реагуючи на проблеми, що вже виникли, використовуючи наявний досвід або його екстраполяції. Для своєчасної та ефективної реакції у відповідь на ці зміни, необхідне прогнозування, дослідження та творчість. Цими методами передбачається використання саме стратегічного управління підприємствами.

Проблеми стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства є недостатньо висвітленими в економічній літературі та вимагають подальшого вдосконалення. Існуючі наукові підходи щодо проведення стратегічного аналізу середовища, розробки стратегій діяльності носять загальний характер; переважна їх більшість пов'язана з управлінням великими багатопрофільними компаніями, корпораціями, концернами. Підприємства ресторанного господарства є специфічними об'єктами управління. Їх діяльність характеризується наступними важливими факторами: великою кількістю підприємств; різноманітністю форм власності та організаційно-правових форм підприємницької діяльності; незначною кількістю робітників, що дозволяє віднести їх до категорії малих підприємств; широкою товарною політикою підприємств і т.ін.

Для своєчасного виявлення ринкових змін зовнішнього середовища та пристосування до них, вітчизняним підприємствам ресторанного господарства доцільно використовувати систему моніторингу та стратегічного аналізу середовища. Так, виявлені в результаті аналізу можливості та загрози в зовнішньому оточенні, а також сильні та слабкі сторони підприємства слугують інформаційною підставою для встановлення цілей на перспективу та визначення стратегій розвитку.

Майбутні фахівці в процесі вивчення дисципліни “Стратегічне управління” повинні набути практичних вмінь та навичок проведення стратегічного аналізу, генерування альтернативних стратегій розвитку підприємства, складання стратегічного плану розвитку та формування стратегічної політики підприємства.

Одним із інструментів стратегічного аналізу виступає SWOT-аналіз, який широко використовується в зарубіжних фірмах. До того ж результати SWOT-аналізу є підставою для прийняття управлінських рішень у різних функціональних зонах підприємства та для генерування альтернативних стратегій розвитку підприємства.

У даних науково-методичних рекомендаціях викладено техніку проведення стратегічного аналізу середовища підприємств ресторанного господарства за методологією SWOT-аналізу з урахуванням особливостей діяльності цих підприємств.

Дані методичні рекомендації будуть корисні студентам денної та заочної форм навчання за спеціальністю 8.050201 “Менеджмент організацій” під час підготовки до практичних занять, складання звіту про переддипломну практику, виконання курсових та дипломних робіт.

## **1. SWOT–АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

В умовах нестабільності зовнішнього оточення, невизначеності та ризику виникає проблема своєчасної адаптації об’єкта господарювання до зовнішніх змін, причому зовнішнє середовище дуже динамічне. І оскільки процес взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем має перманентний характер, то для забезпечення стійкого функціонування підприємства виникає необхідність передбачення його розвитку в довгостроковій перспективі. Прогнозування розвитку підприємства буде сприяти підтримці балансу по відношенню до зовнішнього оточення. Таким чином, проблему успішного функціонування в умовах динамізму зовнішнього оточення може вирішити лише те підприємство, яке має чіткі орієнтири на майбутнє і націлене на пошук довгострокових конкурентних переваг. У сучасному світі безперечно доведено, що успіх діяльності підприємства визначається тим, наскільки вдало воно вписується в зовнішнє оточення та пристосовується до нього. З цією метою зарубіжними фірмами і використовується система стратегічного управління.

Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні своєчасної адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі, нівелюванні його негативного впливу. До того ж слід мати на увазі, що динамізм зовнішнього оточення зумовлює як нові можливості для підприємства, так і нові труднощі, які обмежують його діяльність. У зв’язку з цим для виживання та успішного функціонування підприємства в перспективі слід прогнозувати, які загрози можуть виникнути в майбутньому та які нові можливості можуть з’явитися для підприємства. Проте для успішного подолання небезпеки, що виникає для підприємства в зовнішньому середовищі та максимального використання можливостей, що з’явилися, необхідно не тільки своєчасно їх виявляти, але й мати відповідний потенціал.

Таким чином, не дивлячись на те, що в умовах нестабільності зовнішнього середовища головні фактори успіху підприємства пересуваються із внутрішнього середовища у зовнішнє, потенціал підприємства, його сильні та слабкі сторони також визначають можливість його успішного функціонування на ринку.

Для вивчення зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства в системі стратегічного управління використовується такий управлінський інструмент як SWOT-аналіз (перші літери англійських слів: strengths

– сильні сторони, weakness – слабкі сторони, opportunities – можливості, threats – загрози). SWOT-аналіз передбачає проведення спільного вивчення зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. У результаті проведеного аналізу менеджер одержує інформацію для генерування альтернативних стратегій розвитку підприємства.

У процесі SWOT-аналізу виявляються загрози та можливості, які можуть виникнути в зовнішньому середовищі, а також сильні та слабкі сторони, які притаманні підприємству.

Аналіз факторів зовнішнього середовища здійснюється з метою виявлення та передбачення потенційних можливостей та загроз підприємства. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє своєчасно прогнозувати вплив зовнішніх загроз та можливостей на діяльність підприємства. Крім цього, аналіз зовнішнього оточення дозволяє своєчасно розробляти ситуаційні плани на випадок виникнення несподіваних обставин та формувати стратегію, яка дозволить досягти встановлених цілей на перспективу.

Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на діяльність підприємства та визначає його потенціал. Метою аналізу внутрішнього середовища підприємства є виявлення його внутрішніх сил для максимального використання зовнішніх можливостей та виявлення слабких сторін підприємства, які можуть ускладнювати проблеми, що пов'язані із зовнішніми загрозами. Метод, за допомогою якого здійснюється діагностика внутрішнього середовища, називається управлінським обстеженням.

Слід зазначити, що аналіз зовнішнього середовища має пріоритет порівняно з аналізом внутрішнього середовища підприємства. Пріоритетність аналізу зовнішнього середовища зумовлена тим, що в умовах нестабільності зовнішнього оточення головні фактори успіху господарюючого суб'єкту знаходяться в його зовнішньому середовищі.

SWOT-аналіз має такі характерні для стратегічного управління особливості як:

- є початковим етапом стратегічного планування для більшості підприємств;
- виступає складовим етапом у процесі розробки стратегії;
- передбачає сумісне вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища;
- є інформаційною підставою для формулювання стратегічних проблем та альтернативних стратегічних рішень підприємства;
- передбачає встановлення парних комбінацій між загрозами та можливостями у зовнішньому оточенні – з одного боку, сильними та слабкими сторонами – з іншого;
- у центрі уваги стратегічного аналізу знаходяться фактори, що найсильніше впливають на конкурентну позицію підприємства, його конкурентні переваги;
- передбачає таку послідовність вивчення факторів зовнішнього оточення: відстеження змін фактора; аналіз стану фактора; виявлення характеру впливу на підприємство; оцінка впливу на підприємство; прогнозування можливих наслідків впливу фактора в перспективі;
- припускає широке використання методу експертної оцінки;

- передбачає можливість використання диференційних бальних систем оцінки факторів середовища непрямої дії, прямої дії, внутрішнього середовища.

Вельми важливим є те, що SWOT-аналіз виступає основою для генерування цілей та стратегій підприємства (рис. 1.1).

Проведення SWOT-аналізу середовища підприємства та розробку альтернативних варіантів стратегій здійснюють фахівці підприємства, зокрема спеціалісти планово-економічного відділу, бухгалтерії, відділу маркетингу, виробничого та інших відділів, які входять до складу середнього рівня організаційної структури управління підприємством. Проте вибір стратегії є прерогативою вищого рівня структури управління підприємства.

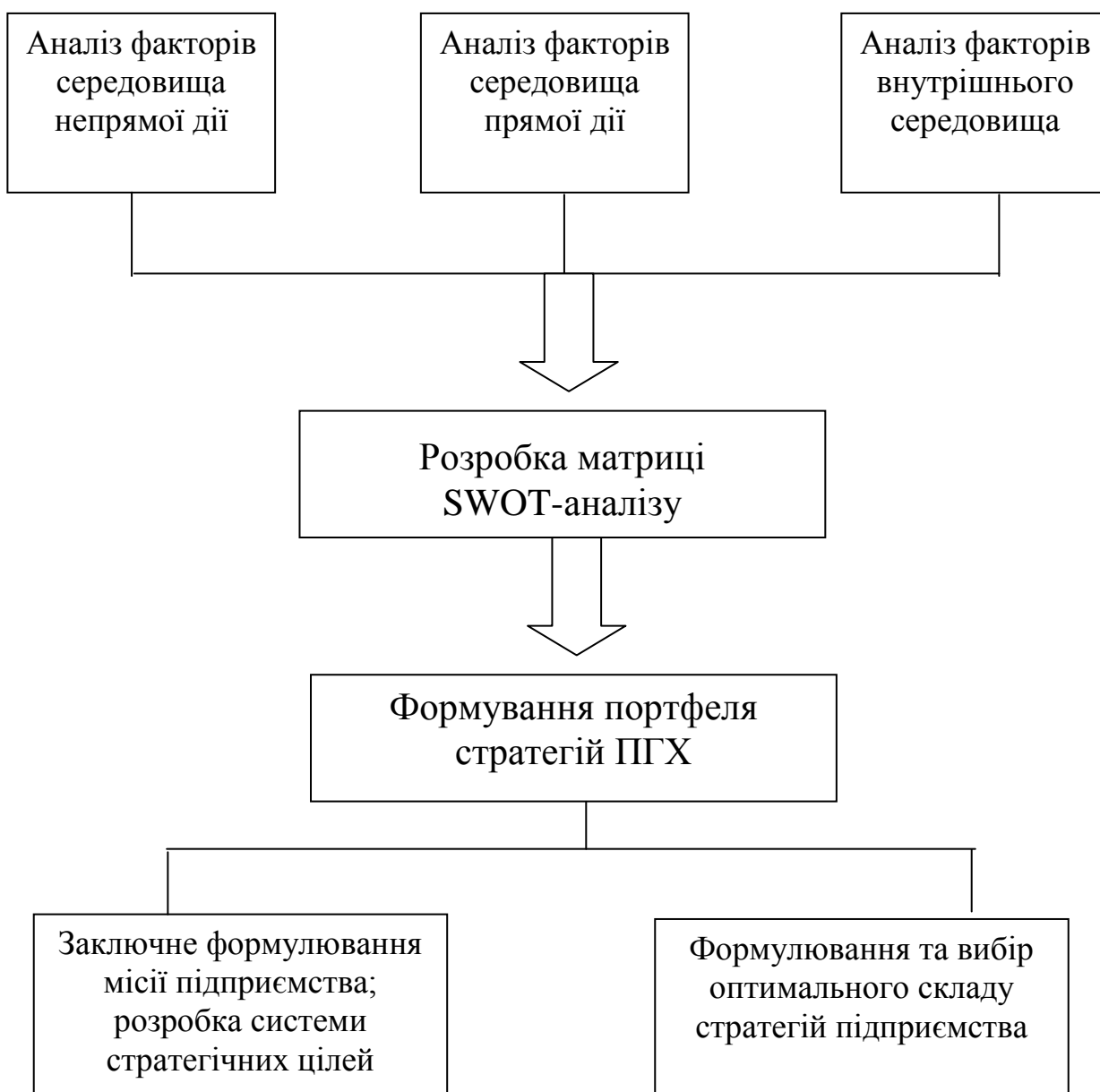


Рис. 1.1. Місце SWOT-аналізу в процесі визначення портфеля стратегій підприємства ресторанного господарства

## **2. МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ЗА МЕТОДОЛОГІЄЮ SWOT-аналізу**

Методологія SWOT-аналізу припускає проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в три етапи:

1-й етап: виявлення та оцінка можливостей і загроз у зовнішньому середовищі; виявлення та оцінка сильних та слабких сторін у внутрішньому середовищі підприємства ресторанного господарства. Для здійснення цього завдання студенту необхідно провести аналіз середовища підприємства у такій послідовності:

- аналіз зовнішнього середовища непрямої дії;
- аналіз зовнішнього середовища прямої дії;
- аналіз внутрішнього середовища підприємства.

2-й етап: складання матриці SWOT-аналізу на підставі результатів оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища. З метою виконання завдання цього етапу студенту необхідно внести до певних квадрантів матриці ті оцінки, які було отримано на попередньому етапі.

3-й етап: встановлення парних комбінацій окремо між можливостями та загрозами середовища непрямої дії, між можливостями та загрозами середовища прямої дії та сильними і слабкими сторонами підприємства. Глибокий та ретельний аналіз парних комбінацій, які виявлено на матриці, надасть керівництву підприємства важливу інформацію щодо тенденцій зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ.

### **2.1. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ СЕРЕДОВИЩА НЕПРЯМОЇ ДІЇ**

Враховуючи специфічні особливості функціонування підприємств ресторанного господарства, визначено оптимальний склад факторів зовнішнього середовища непрямої дії. Воно представлене сукупністю таких груп факторів як економічні, політичні, ринкові, виробничо-технологічні, міжнародні та соціальні. Студентам пропонується система конкретних факторів, що входять до складу вищезазначених груп.

Основою аналізу факторів слугує інформація, що міститься в пресі: газетах і журналах, різноманітних галузевих виданнях, статистичних збірниках України.

Так, при аналізі групи економічних факторів, що роблять вплив на стан і стратегічний розвиток підприємств ресторанного господарства, студенту необхідно розглянути і дати оцінку темпів реалізації стратегії соціального й економічного розвитку України, стану податкової політики, можливостей зміни тарифів на енергоносії та комунальні послуги, темпів інфляції й дефляції.

Під час аналізу політичних факторів варто враховувати реалізацію політики роздержавлення і приватизації в галузі, політичну стабільність у країні, дієвість і рівень розвитку правового регулювання економіки.

Ринкові фактори ресторанного господарства включають численні характеристики, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємств галузі. Їхній аналіз дозволяє керівництву підприємства уточнити діючу стратегію і зміцнити позиції підприємства на ринку. У рамках аналізу ринкових факторів студенту необхідно досліджувати кон'юнктуру і місткість ринку, рівень конкуренції з боку торгівельно-виробничих комплексів, підприємств харчової промисловості, рівень натуралізації споживання.

Керівництво підприємств ресторанного господарства зобов'язане постійно стежити за виробничо-технологічними факторами зовнішнього середовища, щоб не упустити момент появи в ній змін, що є загрозою самого існування підприємства. Це особливо важливо тому, що дані зміни можуть поставити підприємство в безнадійне положення в умовах конкуренції. Аналіз виробничо-технологічних факторів повинен враховувати стан матеріально-технічної бази підприємств, обсяги науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт у галузі, а також обсяги інвестицій на розвиток технологій виробництва, реалізацію кулінарної продукції, організацію споживання.

Аналіз міжнародних факторів, останнім часом, придбав значущість для підприємств ресторанного господарства. Можливості та загрози, що виходять з результатів дослідження даних факторів, будуть пов'язані з бажанням "ланцюгових" корпорацій інших країн мати доступ до ринків ресторанного господарства України, з обсягами іноземних інвестицій, що направляються на розвиток галузі.

Соціальні фактори зовнішнього середовища припускають дослідження суспільних цінностей, що змінюються, установок, звичаїв. В умовах економічної нестабільності саме в соціальному середовищі народжується багато проблем, що представляють велику загрозу для підприємств ресторанного господарства. Найбільш важливими є такі складові соціальних факторів, як: соціальна напруженість у суспільстві, рівень безробіття, використання громадських, позабюджетних, благодійних фондів для розвитку ресторанного господарства, значення моральних і соціально-психологічних стимулів для працівників галузі. Стан кожного конкретного фактора може значно вплинути на діяльність підприємств ресторанного господарства. Наприклад, високий рівень соціальної напруженості та безробіття негативно позначається на розвитку підприємств, навпаки, низький рівень даних факторів робить позитивний вплив на розвиток підприємств галузі.

Аналіз зовнішнього середовища за допомогою дослідження розглянутих груп факторів, полегшує керівництву підприємств ресторанного господарства одержання відповідей на такі важливі питання як:

- 1) які, зміни в зовнішньому оточенні впливають на поточну стратегію організації?
- 2) які, фактори є загрозою для поточної стратегії організації?
- 3) які, фактори представляють великі можливості для досягнення загальнофірмових цілей?

У економічній літературі, в літературі зі стратегічного управління розглядаються різні підходи до аналізу й оцінки факторів зовнішнього середовища підприємства [1; 2; 3]. Суть даних підходів складається у визначенні найбільш важливих факторів, виявленні тенденцій їхньої зміни, а також у кількісній оцінці



виявлених тенденцій. Існуючі методики аналізу зовнішнього середовища не враховують специфічних особливостей підприємств ресторанного господарства. Тому, представляється доцільним використовувати методику аналізу зовнішнього середовища, розроблену І. Ансоффом і удосконалену М.С. Кругловим, доповнивши і направивши її на дослідження зовнішнього середовища підприємств ресторанного господарства.

Оцінюючи фактори середовища непрямого впливу підприємств ресторанного господарства, студент виступає як експерт. Причому на даному етапі виявляються й оцінюються тенденції розвитку галузі ресторанного господарства в цілому.

Для проведення оцінки середовища непрямого впливу розроблена і пропонується спеціальна таблиця, у якій виділяються: група аналізованих факторів, значущість групи факторів, безпосередньо фактори середовища, що входять у групу, оцінка факторів, сила їхнього впливу на підприємство, що виражається у вигляді загроз або можливостей (форма анкети – табл. 2.1.1). Експертна оцінка проводиться в письмовій формі.

Кожен експерт має можливість уточнити, змінити або доповнити фактори, що входять у визначену групу факторів. Експерт здійснює оцінку кожного фактору в діапазоні від (-5) балів (сильна загроза) через 0 (відсутність впливу) до (+5) балів (сильна можливість). Значущість  $\alpha_i$  для приведених груп факторів визначена за трибальною шкалою (стовпчик 2, табл. 2.1.1), як фактори:

- 1) економічні – "3";
- 2) політичні – "2";
- 3) ринкові – "3";
- 4) виробничо-технологічні – "3";
- 5) міжнародні – "1";
- 6) соціальні – "2".

Аналізуючи стан конкретних факторів, студент визначає їхню оцінку ( $P_{ij}$ ), потім, з огляду на  $\alpha_i$  для визначеної групи, робить розрахунок сили впливу кожного фактору. Сила впливу з негативним знаком відповідає загрозам з боку зовнішнього середовища непрямого впливу; позитивна сила впливу означає зовнішні можливості для підприємств ресторанного господарства.

Вплив  $i$ -ї групи факторів  $Q_i$  визначається за наступними формулами [2]:

$$\text{Загрози: } - Q_i = \alpha_i \sum_j (-P_{ij}), \quad (1)$$

$$\text{можливості: } + Q_i = \alpha_i \sum_j (+P_{ij}), \quad (2)$$

де  $(+P_{ij})$ ,  $(-P_{ij})$  – відповідно позитивна (від 0 до +5) і негативна (від 0 до -5) оцінки сили впливу  $j$ -го фактору  $i$ -ї групи факторів;  $\alpha_i$  – значущість  $i$ -ї групи факторів.

Підсумки оцінки середовища непрямого впливу ресторанного господарства необхідно виразити через силу його впливу на функціонування та стратегічний розвиток підприємств галузі (табл. 2.1.2). У підсумковій таблиці студент показує не лише бальні оцінки, але і розраховує частку позитивної та негативної оцінок фактора, відповідно з загальними оцінками можливостей і загроз. Наприклад, з

результатів оцінки впливає, що найбільшу небезпеку для підприємств ресторанного господарства представляють економічні фактори (- 16,4 бали, що складає 41 % загальної оцінки загроз. Загальна оцінка загроз складає 39,9 бала). Вплив ринкових факторів суперечливий, тому що, з одного боку, існують визначені можливості за рахунок скорочення натурального споживання та підвищення внутрішньогалузевої конкуренції (+ 9,3 бали, що складає 27,5 % загальної оцінки можливостей. Сумарна оцінка можливостей складає 33,7 бала). З іншого боку, для підприємств ресторанного господарства існує небезпека, що полягає в збільшенні конкуренції з боку торговельно-виробничих комплексів, а також підприємств харчової промисловості (- 9 балів, що складає 22,5 % загальної оцінки загроз). Результати експертної оцінки зовнішнього середовища непрямого впливу можуть бути використані під час розробки стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства регіону.

Таблиця 2.1.2

### Сила впливу факторів середовища непрямої дії

Фактор	Загроза		Можливість	
	Бали	%	Бали	%
1. Економічні				
2. Політичні				
3. Ринкові				
4. Виробничо-технологічні				
5. Міжнародні				
6. Соціальні				
Разом:		100		100

На основі даних таблиці 2.1.1 можна скласти перелік можливостей і загроз, з якими підприємство може зіткнутися в майбутньому. Для цього необхідно поділити всі фактори, які досліджуються, на групу факторів сприятливого (тобто можливості) впливу для підприємства і несприятливого впливу (тобто загроз). Основою для розподілу факторів є оцінка впливу фактора на підприємство.

Відповідні фактори можливостей і загроз повинні розташовуватися в переліку за ступенем зменшення їх значущості та оцінкою експерта (табл. 2.1.3). У таблиці 2.1.3 відповідно з кожним фактором необхідно відобразити можливі варіанти рішень (реакцій) підприємства на прояв даних факторів. Таким чином, аналіз факторів зовнішнього середовища непрямої дії завершується виявленням та ранжируванням можливостей і загроз стосовно підприємства.

Таблиця 2.1.3

### Перелік можливостей і загроз середовища непрямої дії

<b>Фактор середовища непрямої дії</b>	<b>Оцінка впливу фактора на підприємство (у балах)</b>	<b>Варіанти відповідних дій підприємства</b>
1. Можливості (фактори сприятливого впливу): 1.1. 1.2. ... і т.ін.		
2. Загрози (фактори несприятливого впливу): 2.1. 2.2. ... і т.ін.		

## **2.2. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ СЕРЕДОВИЩА ПРЯМОЇ ДІЇ**

Аналіз середовища прямої дії підприємств ресторанного господарства припускає аналіз тих факторів зовнішнього середовища, із якими підприємство знаходиться в безпосередній взаємодії. Безпосередньо та найбільш часто з підприємством ресторанного господарства, як з виробничою системою (де витрати ресурсів поєднуються для одержання продукту), контактують такі групи факторів зовнішнього середовища, як: споживачі, постачальники, конкуренти, "контактні аудиторії". Важливо підкреслити, що організація може впливати на характер і зміст взаємодії з факторами середовища прямої дії і, тим самим, активно брати участь у формуванні додаткових можливостей та в запобіганні загроз її подальшому існуванню.

Аналіз споживачів як компоненти безпосереднього оточення організації, у першу чергу, має своїм завданням складання профілю тих, хто купує продукт, реалізований організацією. Вивчення споживачів дозволяє організації краще усвідомити те, який продукт найбільшою мірою буде сприйматися споживачами, на який обсяг продажів може розраховувати організація, якою мірою споживачі прихильні до продукту саме даної організації, наскільки можна розширити коло потенційних покупців і т.ін.[27-30]

Профіль споживачів підприємства ресторанного господарства може бути складений студентом за наступними характеристиками:

- географічне місце розташування стосовно підприємства;
- демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності та т.п.);
- соціально-психологічні характеристики (положення в суспільстві, стиль поведіння, смаки, звички і т.п.);
- відношення до послуг ресторанного господарства (як оцінює якість обслуговування);
- чутливість споживача до ціни на послуги ресторанного господарства.

Цей фактор у громадському харчуванні залежить від орієнтації на визначену марку, від наявності визначених вимог до якості продукції та послуг, від обсягу доходів споживачів і т.ін.

Під постачальниками розуміється ціла група різних за своєю природою організацій і окремих осіб, що приймають участь у процесі матеріально-технічного забезпечення виробничої та комерційної діяльності підприємства. Постачальники забезпечують підприємства різною сировиною, напівфабрикатами, покупними товарами, енергетичними, інформаційними ресурсами, фінансами і т.ін., від них залежить ефективність роботи підприємства, собівартість і якість виробленого підприємством продукту. При доборі постачальників важливо глибоко і всебічно вивчити їхню діяльність, їхній потенціал, для того, щоб зуміти побудувати такі відносини з ними, що забезпечували б організації максимум сили.

Постачальниками сировини і товарів для підприємств ресторанного господарства є:

- 1) підприємства харчової промисловості, що постачають напівфабрикати, готову продукцію;
- 2) оптові фірми;
- 3) спеціалізовані фірми ( що реалізують один з видів сировини або товару).

З огляду на обмежені обсяги виробництва, підприємства ресторанного господарства частину сировини і товарів придбають самостійно по мірі необхідності в роздрібній торгівлі та на ринках міста [32]. Студенту пропонується оцінювати фактор «постачальники», виділяючи наступні складові: рівень спеціалізації постачальника; вартість сировини та товарів, що поставляються; гарантія якості постачань; часовий графік постачання; пунктуальність і обов'язковість виконання умов постачання товару.

Вивчення фактору «конкуренти» займає особливе місце в стратегічному аналізі середовища прямого впливу для ресторанного господарства. Оскільки конкурентна боротьба між підприємствами ведеться не лише за ринки збуту продукції, але і за трудові ресурси, сировину, товари, аналіз даного фактору становить винятковий інтерес. Знаючи сильні та слабкі сторони своїх конкурентів, підприємству набагато легше розробляти власну стратегію діяльності. Аналіз і оцінка діяльності фірм-конкурентів проводиться на підставі загальних зведень, а також з урахуванням обсягів діяльності, життєвого циклу підприємств-конкурентів, а значить наявного практичного досвіду роботи, особливостей їхньої асортиментної політики, цінової політики, рівня якості обслуговування і т.п. Важливо визначити найбільш значущі переваги кожного підприємства-конкурента.

Серед факторів середовища прямої дії для підприємств ресторанного господарства досліджується фактор "контактні аудиторії". Оскільки підприємства ресторанного господарства є специфічними об'єктами управління, то їхні контактні аудиторії будуть представлені багатьма контролюючими державними органами, а також громадськими організаціями. "Перелік" контактних аудиторій для підприємств ресторанного господарства досить об'ємний. Це санітарно-епідеміологічні служби, пожежні служби, податкові інспекції, служби охорони навколишнього середовища, технічного нагляду, державна служба та громадська організація по захисту прав споживачів, а також місцеві органи управління, що

займаються питаннями ресторанного господарства, органи метрології та сертифікації продукції і послуг ресторанного господарства. При наявності такої кількості «контактних аудиторій» студенту необхідно розглядати ефективність їхніх взаємин з підприємствами ресторанного господарства [33-35].

Для проведення оцінки середовища прямої дії студенту пропонується таблиця 2.2.1 Оцінюючи конкретні фактори, студент виступає у ролі керівника конкретного підприємства ресторанного господарства.

Визначаючи значущість факторів середовища прямої дії  $\alpha_i$ , необхідно враховувати, що сила впливу даних факторів на підприємства ресторанного господарства вище сили впливу факторів середовища непрямой дії. Студенту запропоновано оцінити значущість факторів середовища прямої дії по 5-бальній шкалі. Тоді  $\alpha_i$  для факторів середовища прямої дії приймає наступні значення, а саме фактор:

- "споживачі" – "5";
- "постачальники" – "4";
- "конкуренти" – "5";
- "контактні аудиторії" – "4".

На основі результатів експертної оцінки здійснюється розрахунок сили впливу кожного фактору на функціонування підприємства ресторанного господарства. Таким чином, у результаті аналізу факторів середовища прямої дії будуть виявлені «додаткові небезпеки і можливості» для підприємств ресторанного господарства. Вплив  $i$ -ї групи факторів  $Q_i$  визначається за формулами 1; 2. Результати оцінки факторів представлені в табл. 2.2.2

Таблиця 2.2.2

### Сила впливу факторів середовища прямої дії

Фактор	Загроза		Можливість	
	Бали	%	Бали	%
1. Споживачі				
2. Постачальники				
3. Конкуренти				
4. Контактні аудиторії				
Разом:		100		100

На основі даних таблиці 2.2.1 слід скласти перелік можливостей і загроз безпосереднього оточення підприємства, проранжувати їх, а також відобразити можливі варіанти рішень підприємства на виявлення даних факторів (табл. 2.2.3).

## Перелік можливостей і загроз середовища прямої дії

Фактор середовища прямої дії	Оцінка впливу фактора на підприємство (у балах)	Варіанти відповідних дій підприємства
1. Можливості (фактори сприятливого впливу): 1.1. 1.2. ... і т.ін.		
2. Загрози (фактори несприятливого впливу): 2.1. 2.2. ... і т.ін.		

**2.3. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА**

Внутрішнє середовище підприємства являє собою сукупність всіх внутрішніх змінних підприємства, що визначають процеси його життєдіяльності. Внутрішнє середовище постійно та безпосередньо впливає на функціонування підприємства та складає систему ситуаційних факторів у середині підприємства.

Внутрішнє середовище має декілька зрізів, кожний із яких включає набір ключових процесів і елементів організації. Їх стан у сукупності визначає той потенціал і ті можливості, якими володіє підприємство.

Так, аналізуючи фактор "менеджмент", студенту доцільно оцінити стан організаційної структури управління, рівень кваліфікації, здібностей та інтересів вищого керівництва, рівень організаційної культури на підприємстві, готовність проведення аналізу й оцінки факторів зовнішнього середовища і складових внутрішнього середовища, ступінь формального підходу до даної проблеми. Нарешті, оцінюючи "менеджмент", необхідно зробити висновок про ефективність системи стратегічного управління на підприємстві в цілому [36-38].

Фактор "маркетинг" студент повинен розглянути за такими складовими, як місцезнаходження підприємства стосовно до споживачів, стан каналів розподілу продукції та послуг ресторанного господарства, просування на ринок, реклама. В умовах ринкової економіки представляється важливим збирання і обробка інформації про ринок. Одне з головних місць у системі маркетингу займає визначення конкурентноздатності послуг [25-28].

Вивчення складової "виробництво" необхідно проводити, аналізуючи трудомісткість виробництва продукції ресторанного господарства, технічну ефективність потужностей і їхню завантаженість, фондвіддачу, вартість сировини і її доступність, а також оцінюючи кваліфікацію виробничих працівників [39].

Важливе місце в системі елементів внутрішнього середовища займає "персонал". Багато в чому ефективність стратегічного управління залежить від стану цього елементу. Для його оцінки необхідно проаналізувати розподіл функцій управління серед управлінських працівників, мотивацію адміністративно-управлінського персоналу, рівень спеціальних знань з менеджменту, економіки, маркетингу, обчислювальної техніки для успішного керівництва підприємством в умовах переходу до ринкової економіки. Ефективність праці виробничого персоналу також залежить від винагороди за працю, тому студенту необхідно оцінити систему мотивації виробничого персоналу на підприємстві [14].

В умовах переходу до ринку особлива увага приділяється ефективності використання такого ресурсу, як підприємницька активність підприємства. Ця важлива складова внутрішнього середовища підприємств ресторанного господарства може бути реалізована й оцінена за наступними напрямками:

- розробка нової (фірмової) продукції;
- частота відновлення технології виробництва, реалізації продукції, організації обслуговування споживачів;
- частота реалізації власних бізнес-ідей, бізнес-планів;
- частка витрат у прибутку підприємства на дослідження, розробки, нововведення;
- творче відношення до роботи як управлінських, так і виробничих працівників [40].

Характеризуючи складову «фінанси», студенту необхідно аналізувати основні економічні показники підприємства ресторанного господарства, а саме валовий доход, витрати виробництва і обертання, прибуток, розміри власного і позикового капіталу, можливість залучення короткострокового і довгострокового капіталів [41-42].

Вивчення внутрішнього середовища спрямоване на з'ясування того, якими сильними і слабкими сторонами володіє організація. Сильні сторони слугують базою, на яку організація спирається в конкурентній боротьбі та яку вона повинна прагнути розширювати і зміцнювати. Слабкі сторони – це предмет пильної уваги керівництва, яке повинне робити все можливе, щоб позбутися слабких сторін.

Оцінка й аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства ресторанного господарства проводиться за аналогією з експертною оцінкою факторів зовнішнього середовища. Різниця складається лише в тім, що у внутрішньому середовищі негативні оцінки ключових складових характеризують слабкі сторони підприємства, позитивні оцінки відповідають сильним сторонам (табл. 2.3.1). З огляду на важливість складових внутрішнього середовища, їхня роль і місце в системі факторів загального середовища підприємства, визначена  $\alpha_i$  для всіх шести елементів, як рівна "5". Результати оцінки факторів внутрішнього середовища підприємств ресторанного господарства необхідно відобразити в табл. 2.3.2.

Таблиця 2.3.2

### Результати оцінки факторів внутрішнього середовища підприємства

Фактор	Оцінка сильних сторін		Оцінка слабких сторін	
	Бали	%	Бали	%
1. Менеджмент				
2. Маркетинг				
3. Виробництво				
4. Персонал				
5. Підприємницька активність				
6. Фінанси				
Разом:		100		100

На основі даних таблиці 2.3.1 студенту слід скласти перелік сильних та слабких сторін підприємства за умов, які визначені для можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища (табл. 2.3.3).

Таблиця 2.3.3

### Перелік сильних та слабких сторін підприємства

Фактори внутрішнього середовища	Оцінка впливу фактора на підприємство (у балах)	Варіанти відповідних дій підприємства
1. Сильні сторони (фактори сприятливого впливу): 1.1. 1.2. ... і т.ін.		
2. Слабкі сторони (фактори несприятливого впливу): 2.1. 2.2. ... і т.ін.		

Найзначущі сильні сторони підприємства ресторанного господарства повинні стати основою стратегії. З іншого боку, хороша стратегія повинна зводити до



мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на його конкурентний статус.

#### 2.4. РОЗРОБКА МАТРИЦІ SWOT-аналізу

Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства і складання переліку можливостей та загроз, сильних і слабких сторін студенту необхідно скласти матрицю SWOT-аналізу (рис. 2.4.1).

<div style="text-align: center;">Зовнішнє середовище (оцінка в балах)</div> <div style="text-align: center;">Внутрішнє середовище (оцінка в балах)</div>	<b>Можливості середовища непрямої дії:</b>  1.Економічні- 2.Політичні- 3.Ринкові- 4.Виробничо-технологічні- 5.Міжнародні- 6.Соціальні- Сукупна оцінка-	<b>Можливості середовища прямої дії:</b>  1.Споживачі- 2.Постачальники 3.Конкуренти- 4.Контактні аудиторії-  Сукупна оцінка-	<b>Загрози середовища непрямої дії:</b>  1.Економічні- 2.Політичні- 3.Ринкові- 4.Виробничо-технологічні- 5.Міжнародні- 6.Соціальні- Сукупна оцінка-	<b>Загрози середовища прямої дії:</b>  1.Споживачі- 2.Постачальники 3.Конкуренти- 4.Контактні аудиторії-  Сукупна оцінка-
<b>Сильні сторони:</b> 1.Менеджмент- 2.Маркетинг- 3.Виробництво- 4.Персонал- 5.Фінанси- 6.Підприємницька активність- Сукупна оцінка-	<b>СиМ (н.д.)</b>	<b>СиМ (п.д.)</b>	<b>СиЗ (н.д.)</b>	<b>СиЗ (п.д.)</b>
<b>Слабкі сторони:</b> 1.Менеджмент- 2.Маркетинг- 3.Виробництво- 4.Персонал- 5.Фінанси- 6.Підприємницька активність- Сукупна оцінка-	<b>СлМ (н.д.)</b>	<b>СлМ (п.д.)</b>	<b>СлЗ (н.д.)</b>	<b>СлЗ (п.д.)</b>

Рис. 2.4.1 Матриця SWOT-аналізу

Усебічне вивчення загальної структури середовища підприємства і методів його аналізу дозволяє запропонувати наступне: збільшити число квадрантів матриці SWOT-аналізу у зв'язку з тим, що можливості та загрози зовнішнього середовища будуть розглядатися окремо для середовища непрямої і прямої дії.

З урахуванням запропонованих доповнень матриця SWOT-аналізу буде мати вигляд (рис. 2.4.1): число квадрантів матриці зросте в 2 рази, тому що кожне традиційне поле буде представлене окремо для середовища непрямої та прямої дії.

Таким чином, пропозиції щодо удосконалення методу SWOT-аналізу, принципово не змінюючи технологію стратегічного аналізу, дозволяють підвищити його практичну значущість. Аналіз стану кожної складової середовища підприємства ресторанного господарства, встановлення зв'язків між ними, може здійснюватися як за підсумковими оцінками, так і окремо по кожній групі факторів.

У ліву частину матриці SWOT-аналізу вписуються виявлені сильні та слабкі сторони підприємства з їх сукупною оцінкою, а у верхню частину матриці вписуються виявлені можливості та загрози зовнішнього середовища з їх сукупною оцінкою. При цьому використовуються дані табл. 2.1.2; табл. 2.2.2; табл. 2.3.2.

На основі складеної матриці SWOT-аналізу для формулювання стратегічних проблем підприємства і стратегічних альтернатив його розвитку необхідно в кожному полі матриці встановити та проаналізувати всі парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі, орієнтуючись на оцінку значущості в балах даних факторів. При цьому слід виявити головні проблеми та сформулювати стратегії розвитку підприємства.

Поля СиМ (н.д.), СиМ (п.д.) (відповідно сила і можливості середовища непрямої дії та середовища прямої дії) припускають стратегії, що використовують сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі.

Для виявлення головних стратегічних проблем у даних полях матриці необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін підприємства з мінімальною оцінкою і можливостей у зовнішньому середовищі, оцінених максимальною кількістю балів.

Для формулювання стратегічних альтернатив розвитку підприємства в полях СиМ необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін і можливостей із максимальною оцінкою.

Поля СиЗ (н.д.), СиЗ (п.д.) (відповідно сила і загрози середовища непрямої дії та середовища прямої дії) припускають стратегії, що використовують сильні сторони для усунення загроз у зовнішньому середовищі.

Комбінації сильних сторін із мінімальною оцінкою і загроз із максимальною значущістю повинні бути віднесені до стратегічних проблем підприємства.

Для виявлення стратегічних альтернатив розвитку підприємства в даних полях варто орієнтуватися на максимальну оцінку як сильних сторін підприємства, так і загроз у зовнішньому середовищі.

Поля СлМ (н.д.), СлМ (п.д.) (відповідно слабкість і можливість середовища непрямої дії та середовища прямої дії) припускають стратегії, що мінімізують слабкі сторони підприємства, використовуючи можливості ситуації на ринку.

Комбінації слабких сторін підприємства з максимальною оцінкою і можливостей у зовнішньому середовищі з мінімальною оцінкою слід віднести до головних стратегічних проблем підприємства.

При визначенні можливих стратегій розвитку підприємства в даних полях

матриці необхідно орієнтуватися на максимальну значущість можливостей у зовнішньому середовищі та максимальну оцінку слабких сторін підприємства.

Поля СлЗ (н.д.), СлЗ (п.д.) (відповідно слабкість і загрози середовища непрямої дії та середовища прямої дії) припускають стратегії, що мінімізують як слабкі сторони підприємства, так і загрози, що з'явилися в зовнішньому середовищі.

Для виявлення головних стратегічних проблем підприємства необхідно скласти комбінації слабких сторін і загроз із максимальною оцінкою.

При визначенні можливих стратегій розвитку підприємства слід також орієнтуватися на максимальну оцінку слабких сторін підприємства і загроз у зовнішньому середовищі.

Щоб визначити пріоритетність якогось поля матриці SWOT-аналізу, необхідно розрахувати частку кожного поля, виходячи з бальних оцінок факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. Виявлені парні комбінації сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі доцільно систематизувати в таблицях, що рекомендуються, а саме в табл. 2.4.1; табл. 2.4.2.

Таблиця 2.4.1

### Перелік стратегічних проблем підприємства

<b>Поле матриці SWOT-аналізу</b>	<b>Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі</b>	<b>Оцінка факторів (у балах)</b>
СнМ	1. 2. 3. ... і т.ін.	
СлМ		
СнЗ		
СлЗ		



Таблиця 2.4.2

## Перелік стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Поле матриці SWOT-аналізу	Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів (у балах)
СМ	1. 2. 3. ... і т.ін.	
СЛМ		
СМЗ		
СЛЗ		

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### *Основна література*

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Под ред. Л.И. Евенко: Пер. с англ. - М.: Экономика, 1989. - 520 с.
2. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учеб. для вузов. - М.: Русская деловая литература, 1998. - 768 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учеб.-2-е изд., перераб. - М.: «Фирма Гардарика», 1999. - 296 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. для вузов.- 2-е изд., доп. - М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1998. - 416 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. - 702 с.
6. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. - М.: Информ.-внедр. центр «Маркетинг», 1998. - 195 с.
7. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова - СПб.: Спец. лит., 1995. - 284 с.
8. Мартыненко Н. Технология менеджмента: Учеб. для студентов высш. учеб. заведений.-К.: МП «Леся», 1997. - 800 с.
9. Менеджмент организации: Учеб. пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин и др. - М.: ИНФРА – М, 1995. - 332 с.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учеб.- 2-е изд. М.: «Фирма Гардарика», 1996. - 528 с.
11. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб: Изд-во «Питер», 1999. - 416 с.
12. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ. ред. проф. д-ра экон. наук А.П. Градова и проф. д-ра экон. наук Б.И. Кузина. - СПб: Спец. лит., 1996. - 510 с.
13. Томпсон А.А., мл., Стрикленд А.Дж. III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учеб. для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 412 с.
14. Стратегічні цілі і моделі ефективної діяльності підприємства. - Харків: ОКО, 1999. - 203 с.
15. Бланк И.А. Торговый менеджмент. - К.: Укр.-Фин. ин-т менеджмента и бизнеса, 1997. - 408 с.
16. Петров А.Н. Методология выработки стратегии предприятия. - СПб, 1992. - 127с.

### *Додаткова література*

17. Украина: поступь в XXI век. Стратегия экономической и социальной политики на 2000-2004 гг.: Послание Президента Украины к Верховной Раде Украины // Голос Украины. - 2000. - № 19. - С. 3-10.
18. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учеб. / Ин-т междунар. права и экономики. - М.: «Триада. Лтд», 1999. - 440 с.
19. Карлоф Б. Деловая стратегия. - М.: Экономика, 1991. - 126 с.
20. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учеб.- 2-е изд. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 501 с.
21. Брэдик У. Менеджмент в организации. - М.: ИНФРА-М, 1997. - 344 с.

22. Акофф Р.Л. Планирование в больших экономических системах: Пер. с англ. – М.: Соврадио, 1972. – 224 с.
23. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. - М.: Прогресс, 1990. - 255 с.
24. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
25. Никифорова С.В. Научные основы разработки маркетинговых стратегий. – СПб., 1992. – 250 с.
26. Лобанова Е. Стратегическое планирование и прогнозирование на предприятии // Рос. экон. журнал. - 1992.- №6. - С. 61
27. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с франц.-СПб.: Наука. Санкт – Петербург. отд-ние, 1996. - 589 с.
28. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль / Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк. – СПб.: Изд-во «Питер», 1999. – 887 с.: ил. – (Сер. Теория и практика менеджмента).
29. Мартыненко Н. Менеджмент фирмы – К.: МП «Леся», 1995.- 368 с.
30. Основы предпринимательской деятельности (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент) / Под ред. В.М. Власовой. - М.: Финансы и статистика, 1995. - 496 с.: ил.
31. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика.- М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. - 207 с.
32. Ресторанный бизнес: Иностранная модель с отечественными вариациями // Капитал. - К. - 1997. - № 9. - С. 22-32.
33. Порядок заняття торговельною діяльністю та правила торговельного обслуговування населення / Затверд. постановою КМ України від 08.02.95 № 108 // Послуги громадського харчування: Зб. норм. документів. - Харків, 1997. - С. 64-74.
34. Правила роботи підприємств громадського харчування населення / Затверд. наказом МЗЕЗ України від 03.07.95 № 129) // Послуги громадського харчування: Зб. норм. документів. - Харків, 1997. - С. 75-85.
35. ГОСТ 30335-95. Услуги населению. Термины и определения // Послуги громадського харчування: Зб. норм. документів. - Харків, 1997. - С. 99-107.
36. Сергеев И.В. Экономика предприятия. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 304 с.
37. Савицкая Т.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - Минск: Эко перспектива, 1997. - 498 с.
38. Ефимова О.П. Экономика общественного питания/ Под ред. Н.И. Кабушкина: Учеб. пособие. - 2-е изд., испр. – Минск: Новое знание, 2000. - 304с. – (Экономическое образование).
39. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учеб. для вузов. - М.: ЮНИТИ, 1997. - 389 с.
40. Шевеленко С.Д., Федів І.І. Підприємництво і підприємницька діяльність: Навч. посібник / За заг. ред. В.В. Сопка. – К.: Вища шк., 1997. – 224 с.
41. Власова Н.О. Оцінка ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємств громадського харчування: Навч. посібник / Харк. держ. академія технол. та орг. харчування. - Харків, 1998. – 127 с.
42. Власова Н.О., Кушнір Т.Б. Прибуток та рентабельність підприємств громадського харчування: Навч. посібник/ Харк. держ. академія технол. та орг. харчування. - Харків, 1998. – 40 с.





Таблиця 2.1.1

## Оцінка факторів зовнішнього середовища непрямой дії

Група факторів (i)	Значу щість $\alpha_i$	Фактор (i,j)	Оцінка факторів			Сила впливу (зважена оцінка)	
			-5	$P_{ij}$	+5	загрози	возмо вості
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Економічні		1.1. Реалізація стратегії соціального та економічного розвитку України; 1.2. Податкова політика;  1.3. Тарифи на енергоносії та комунальні послуги; 1.4. Темпи інфляції та дефляції	Повільно  Стане жорсткішою  Зростуть Зростуть		Швидко  Стане більш сприятлив.  Знизяться Знизяться		
2. Політичні		2.1. Політика роздержавлення та приватизації в галузі; 2.2. Політична стабільність; 2.3. Дієвість правової системи	Несприятл.  Несприятл. Стане слабкішою		Сприятлив.  Сприятлив. Посилиться		
3. Ринкові		3.1. Натуралізація споживання 3.2. Конкуренція з боку торгово-виробничих комплексів 3.3. Конкуренція з боку харчової	Пошириться Посилиться  Посилиться		Обмежит. Знизиться  Стане		

Закінчення таблиці 2.1.1

1	2	3	4	5	6	7	8
		промисловості 3.4. Кон'юнктура та місткість ринку	Зменшиться		слабкішою Зросте		
4. Виробничо-технологічні		4.1. Стан матеріально-технічної бази галузі 4.2. Рівень розвитку технології та темпи її оновлення 4.3. Обсяг НДОКР у галузі	Застаріле  Знизиться Знизиться		Відповідає сучасним вимогам Збільшиться Збільшиться		
5. Міжнародні		5.1. Бажання "ланцюгових" корпорацій інших країн мати доступ до ринків ресторанного господарства України 5.2. Обсяг іноземних інвестицій	Зменшиться  Скоротиться		Зросте  Збільшит.		
6. Соціальні		6.1. Соціальна напруженість у суспільстві 6.2. Рівень безробіття 6.3. Використання громадських, позабюджетних, благодійних фондів для розвитку ресторанного господарства 6.4. Значення моральних і соціально-психологічних стимулів	Посилиться  Збільшиться  Зменшиться  Знизиться		Стане слабкішою Зменшиться  Зросте  Зросте		

## Оцінка факторів зовнішнього середовища прямої дії

Група факторів (i)	Значущість $\alpha_i$	Фактор (i,j)	Оцінка факторів			Сила впливу (зважена оцінка)	
			-5	$P_{ij}$	+5	загрози	можливості
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Споживачі		1.1. Географічне місцезнаходження (по відношенню до підприємства); 1.2. Демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності та ін.); 1.3. Соціально-психологічні характеристики (положення у суспільстві, стиль поведінки, звичаї та ін.); 1.4. Відношення до послуг ресторанного господарства (як оцінює якість обслуговування); 1.5. Чутливість споживача до вартості послуги ресторанного господарства (яка залежить від орієнтації на певну марку, від наявності певних вимог до якості, від обсягів його доходу).	Несприят.  Неперспективні  Несприят.  Негативне  Висока		Сприят.  Перспективні  Сприят.  Позитивне  Низька		

Закінчення таблиці 2.2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2. Постачальники		2.1. Рівень спеціалізації постачальника; 2.2. Вартість сировини та товарів 2.3. Гарантія якості поставок; 2.4. Графік поставок; 2.5. Пунктуальність поставок	Низький  Висока Низька Незадовіл. Низька		Високий  Низька Висока Задовіл. Висока		
3. Конкуренти		3.1. Кількість конкурентів; 3.2. Обсяги діяльності конкурентів; 3.3. Цінова політика конкурентів; 3.4. Товарна політика конкурентів; 3.5. Якість обслуговування споживачів	Значна Значні  Високі ціни Незадовіл.  Низька		Не значна Не значні  Низькі ціни Задовіл.  Висока		
4. Контактні аудиторії		4.1. Ефективність проведення сертифікації послуг ПХ на безпеку; 4.2. Ефективність впливу державних контролюючих органів на діяльність підприємства; 4.3. Ефективність впливу громадських організацій на діяльність підприємства; 4.4. Ефективність управління місцевих, регіональних органів влади; 4.5. Вплив ЗМІ на громадську позицію	Низька  Низька  Низька  Низька  Слабкий		Висока  Висока  Висока  Висока  Значний		

Таблиця 2.3.1

## Оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства

Складові внутрішнього середовища	Значущість $\alpha_i$	Ключові елементи	Оцінка ключових елементів			Сила впливу	
			-5	$P_{ij}$	+5	Слабкі сторони	Сильні сторони
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Менеджмент		1.1. Система стратегічного управління на підприємстві; 1.2. Аналіз і оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; 1.3. Кваліфікація, здібності та інтереси вищого керівництва; 1.4. Рівень організаційної культури на підприємстві; 1.5. Організаційна структура управління	Неефект.  Формальн.  Низька  Низький  Жорстка		Ефективна  Не формальний  Висока  Високий  Гнучка		
2. Маркетинг		2.1. Місцезнаходження підприємства (по відношенню до споживачів); 2.2. Конкурентоспроможність послуг; 2.3. Збирання і обробка необхідної інформації про ринок; 2.4. Просування на ринок,	Несприят.  Знижується  Несистем. Неінтен		Сприятливе  Підвищується  Системат. Інтенсивне		

		реклама;	сивне				
--	--	----------	-------	--	--	--	--

Продовження таблиці 2.3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
		2.5. Канали розподілу – число дрібних підприємств, які входять до складу фірми	Мала кількість		Велика кількість		
3. Виробництво		3.1. Вартість сировини та її доступність; 3.2. Технічна ефективність потужностей та їх завантаженість; 3.3. Фондовіддача; 3.4. Трудомісткість виробництва продукції; 3.5. Кваліфікація виробничих робітників	Підвищується Низька  Низька Висока  Низька		Знижується  Висока  Висока Низька  Висока		
4. Персонал		4.1. Чіткість розподілу функцій управління серед управлінських робітників; 4.2. Мотивація АУП; 4.3. Знання менеджменту, маркетингу, економіки, інформатики управлінськими робітниками; 4.4. Мотивація виробничих робітників; 4.5. Підвищення кваліфікації	Низька  Низька  Недостатні  Низька Не має МОЖЛИВО		Висока  Висока  Відмінні  Висока Є МОЖЛИВІСТЬ		

1	2	3	4	5	6	7	8
3. Підприємницька активність		5.1. розробка нової продукції, послуг; 5.2. мотивація творчого відношення до роботи управлінських і виробничих робітників; 5.3. доля витрат у прибутку на дослідження, розробки, інновації; 5.4. частота оновлення технології виробництва, реалізації, обслуговування; 5.5. реалізація власних бізнес-ідей, бізнес-планів	Знижуєт.  Низька  Низька  Низька  Низька		Підвищуєт.  Висока  Висока  Висока  Висока		
6. Фінанси		6.1. Рівень валового доходу; 6.2. Ефективний контроль за витратами, можливість зниження витрат; 6.3. Прибуток; 6.4. Можливість залучення короткострокового капіталу; 6.5. Можливість залучення довгострокового капіталу	Знижуєт.  Низький результат Знижуєт. Низька  Низька		Підвищ.  Високий результат Підвищ. Висока  Висока		

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Укладач

ТКАЧОВА Світлана Сергіївна

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

для самостійної роботи студентів

за темою: “Стратегічний аналіз середовища підприємства  
ресторанного господарства за методологією SWOT-аналізу”

(для студентів денної та заочної форм навчання

за спеціальністю “Менеджмент організацій і адміністрування”)

Редактор Ю.О. Кушніренко

---

Підписано до друку \_\_\_\_\_ формат 60x84 1/16. Папір газет. Друк офсет.  
Обл.-вид. арк. \_\_\_\_\_ Ум. друк. арк. \_\_\_\_\_  
Тираж 50 прим. Зам. № \_\_\_\_\_

---

Харківська державна академія технології та організації харчування  
61051, Харків – 51, вул. Клочківська, 333.

---

ДОД ХДАТОХ. Харків – 51, вул. Клочківська, 333.