

Список літератури

1. Грант, Р. Современный стратегический анализ [Текст] / Р. Грант ; пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
2. Авдеенко, А. Производственный потенциал промышленного предприятия [Текст] / А. Авдеенко, В. Котлов. – М. : Экономика, 1989. – 240 с.
3. Лапин, Е. В. Экономический потенциал предприятия [Текст] : монография / Е. В. Лапин. – Сумы : Университетская книга, 2002. – 310 с.
4. Ареф'єва, О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств [Текст] : монографія / О. В. Ареф'єва, О. В. Коренков. – К. : ГРОТ, 2004. – 200 с.
5. Воронкова, А. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация [Текст] : монография / А. Воронкова. – Луганск : СЛУ им. В. Даля, 2004. – 314 с.
6. Бланк, И. А. Эффективность взаимосвязи трудовых и материальных ресурсов торговли [Текст] : монография / И. А. Бланк. – К. : Выща школа, 1989. – 216 с..
7. Ковалев, В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры [Текст] / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 560 с.

Отримано 31.03.2010. ХДУХТ, Харків.

© Н.С. Краснокутська, 2010.

УДК 64.01:640.432

С.М. Осипенко, канд. екон. наук (*АВВ МВС України, Харків*)

Р.М. Бугріменко, канд. екон. наук (*ХДУХТ, Харків*)

Т.С. Чайковська, слухач магістратури (*АВВ МВС України, Харків*)

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНОСТІ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Пропонується методичний апарат визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства ресторанного бізнесу в рамках конкретних складових його діяльності з урахуванням важливості, якості та впливу на конкурентоспроможність.

Предлагается методический аппарат определения приоритетных направлений развития предприятия ресторанного бизнеса в рамках конкретных составляющих его деятельности с учетом важности, качества и влияния на конкурентоспособность.

To propose methodical apparatus for definition priority directions of restaurant business development in frontier it's work definite components considering importance, quality and influence on competitive ability.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Перехід до ринкової економіки супроводжується змінами в діяльності підприємств ресторанного бізнесу. Вони пов'язані з поглибленням самостійності підприємства, загостренням конкурентної боротьби, необхідністю вдосконалення методів господарювання, постійним пошуком нових напрямів його розвитку, направлених на підвищення конкурентоспроможності. Об'єктивно виникає завдання визначення пріоритетності новітніх напрямів діяльності підприємств для подальшої їх реалізації в умовах обмежених ресурсів, розробки відповідного методичного забезпечення для практичного вирішення такого завдання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначення напрямів розвитку підприємства як правило проводиться в рамках стратегічного управління при обґрунтуванні його стратегії. Для аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища використовуються SWOT-метод, матриця БКГ, матриця «Мак-Кінсі» та ін. [1]. Сформовані на основі цих методів напрями спрямовані на їх довгострокове впровадження і тому потребують постійного поточного уточнення в умовах швидкої зміни середовища функціонування підприємств, що характерно для ресторанного бізнесу. Є наполеглива необхідність менеджменту таких підприємств мати досить просту методичку оперативного визначення пріоритетних напрямів їх розвитку, розробці положень якої, судячи по публікаціям, не приділяється достатньо уваги [2].

Мета та завдання статті. У відповідності із загальною постановкою проблеми мета роботи полягає у розробці методичних рекомендацій щодо визначення пріоритетних напрямів подальшого розвитку підприємства ресторанного бізнесу на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування, практична реалізація яких дозволить покращити його діяльність. Основними завданнями для забезпечення досягнення поставленої мети є наступні: вибір методу визначення пріоритетних напрямків подальшого розвитку підприємства ресторанного бізнесу; формування методичного апарату побудови матриць «Важливість – Конкурентоспроможність», та «Критичні чинники успіху – Якість» як основних складових такого апарату; аналіз результатів застосування пропонованого методичного апарату.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначення пріоритетності напрямів розвитку підприємства пропонується проводити на основі матричного підходу, який широко використовується у маркетингових дослідженнях [3]. Пропонується для розгляду дві матриці: «Важливість – Конкурентоспроможність» і «Критичні чинники успіху – Якість».

Перша матриця використовується для виділення пріоритетності розвитку і удосконалення чинників конкурентоспроможності. Менеджмент підприємства на основі маркетингового аналізу виявляє критичні (ключові) чинники успіху його діяльності. Далі експертним методом оцінюється важливість і конкурентоспроможність чинників за допомогою шкали важливості чинників і шкали конкурентоспроможності чинників. На основі отриманих даних формується матриця «Важливість – Конкурентоспроможність», на якій виділяються чинники за зонами негайного впливу, покращення, відповідності і надлишковості, по кожному з яких розробляються відповідні заходи. Формування і аналіз матриці «Важливість – Конкурентоспроможність» включає наступні етапи.

На першому етапі менеджери підприємства на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища визначають критичні (ключові) чинники успіху ресторану, які мають суттєвий вплив на результати діяльності підприємства, його конкурентоспроможність. Кількість чинників не обмежується, але для спрощення наступного аналізу не повинно перевищувати десяти чинників.

Далі, на другому етапі, формується шкала важливості чинників відносно погляду клієнтів. Пропонується 9-ти бальна шкала в порядку зростання що від «не має значення для клієнтів» – бал 1, до «має вирішальне значення» – бал 9. Шкала важливості чинників має вид:

1. Не має значення для клієнтів (1);
2. Майже не має значення для клієнтів (2);
3. Майже не має значення для клієнтів, але може стати важливими в майбутньому (3);
4. Потрібний для того, щоб відповідати мінімальним стандартам (4);
5. Потрібний для того, щоб відповідати середнім стандартам (5);
6. Потрібний для того, щоб відповідати вищим стандартам (6);
7. Має значення для клієнтів (7);
8. Має важливе значення для клієнтів (8);
9. Має вирішальне значення для клієнтів (9).

Третій етап формування матриці передбачає визначення значущості чинників у конкурентному середовищі, тобто визначення конкурентоспроможності чинників. Пропонується шкала оцінки конкурентоспроможності чинників. Шкала має 9 позицій: від «Значно гірше ніж у конкурентів» – 1 бал, до «Значно краще ніж у конкурентів» – 9 балів. Шкала конкурентоспроможності чинників має вид:

1. Значно гірше, ніж у конкурентів (1);
2. Гірше, ніж у конкурентів (2);
3. Деяко гірше, ніж у конкурентів (3);
4. Майже так, як у конкурентів (4);

5. Так само, як у конкурентів (5);
6. Дещо краще, ніж у конкурентів (6);
7. Краще, ніж у конкурентів (7);
8. Помітно краще, ніж у конкурентів (8);
9. Значно краще, ніж у конкурентів (9).

На четвертому етапі здійснюється побудова і аналіз матриці «Важливість – Конкурентоспроможність». Матриця будується в координатах: важливість – по вертикалі, конкурентоспроможність – по горизонталі в напрямках зниження балових оцінок від 9 до 1. Для аналізу її площина ділиться на чотири квадранти (зони). Перший квадрант включає чинники з високими значеннями важливості та конкурентоспроможності. Ці чинники потребують контролю для поліпшення за наявності відповідних економічних умов. Другий квадрант – це чинники з високою оцінкою конкурентоспроможності та низькою важливістю для клієнтів конкретного підприємства. Наявність таких чинників вважається зайвою для нього. Чинники третього квадранту мають низьке значення як важливості, так й конкурентоспроможності, що вказує на їх відповідність за цими шкалами. У четвертому квадраті розташовуються чинники з високою важливістю для діяльності підприємства та низькою конкурентною позицією у порівнянні з іншими підприємствами. Такі чинники потребують негайного втручання з метою удосконалення, поліпшення.

Таким чином, матриця «Важливість – Конкурентоспроможність» за структурою дозволяє визначити пріоритетність напрямів розвитку підприємства ресторанного бізнесу і зосередити увагу на реалізації тих з них, які реально покращать результати його діяльності.

Порядок формування та аналізу матриці розглянемо на конкретному прикладі. Нехай менеджмент підприємства визначив 7 ключових чинників успіху: ціна, якість та естетичне оформлення страв, швидкість обслуговування, зміна меню кожного тижня, чуйність персоналу, інтер'єр, наявність Wi – Fi. Для них сформовані балові оцінки важливості та конкурентоспроможності. Результати оцінки чинників представлені в табл. 1.

На основі даних таблиці 1 сформована матриці «Важливість – Конкурентоспроможність» шляхом розміщення номерів критичних чинників успіху в клітинках на перетині рядків і стовпців матриці.

У матриці виділено 4 зони впливу на ключеві чинники:

- зона негайного впливу – потрапили чинники 1, 5, 3;
- зона для покращення чиннику – чинник 2;
- зона відповідності – чинники 4, 6;
- зона зайвого навантаження – чинник 7.

Таблиця 1 – Результати оцінки чинників

Критичні чинники успіху	Важливість, бали	Конкурентоспроможність, бали
(1) Ціна	9	6
(2) Якість та естетичне оформлення страв	8	8
(3) Швидкість обслуговування	9	2
(4) Зміна меню кожного тижня	5	6
(5) Чуйність персоналу	8	4
(6) Оригінальний інтер'єр	3	5
(7) Наявність Wi-Fi	3	9

Важливість	1	Надлишок			Відповідність				
	2								
	3	7			4		6		
	4	2							
	5								
	6	Поліпшення			Терміновий вплив				
	7				1		5		3
	8								
	9								
	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Конкурентоспроможність									

Рисунок 1 – Матриця «Важливість - Конкурентоспроможність (9x9)»

З аналізу отриманих результатів видно, що перше, чим менеджмент підприємства повинен зайнятися, так це збільшення швидкості обслуговування своїх клієнтів (чинник 3) він дуже важливий для клієнтів, але ресторан робить це значно гірше за конкурентів. Після цього потрібно підвищувати чуйність обслуговуючого персоналу (офіціантів) (чинник 5). На третьому місці за пріоритетністю стоїть робота над цінами (чинник 1). Потрібно також і надалі покращувати якість та оформлення страв (чинник 2). Далі, слід вирішити, чи не є надлишком наявність доступу до Інтернету за допомогою стандарту Wi-Fi (чинник 7), яке для клієнтів ресторану поки не має важливого значення. Менш за все, на даному етапі, менеджмент повинен цікавити інтер'єр ресторану

(чинник 6). Також потрібно зберегти практику оновлення меню кожного тижня (чинник 4).

У доповнення до розглянутої матриці «Важливість – Конкурентоспроможність» пропонується використати матрицю «Критичні чинники успіху – Якість» для виділення пріоритетів з удосконалення окремих процесів, робіт у рамках визначених ключових чинників успіху. Порядок формування та аналізу матриці включає такі етапи.

Перший етап передбачає формування складу окремих робіт, які назвемо бізнес-процесами. Головна вимога для їх включення для наступного розгляду є зв'язок з ключовими чинниками успіху, що визначені в матриці «Важливість – Конкурентоспроможність».

На другому етапі проводиться кількісна оцінка взаємозв'язків між бізнес - процесами і ключовими чинниками успіху (КЧУ). Для цього, розглядаючи по черзі кожен КЧУ, відповідають на запитання: «Які процеси із їх складу слід виконувати добре для покращення цього КЧУ?». Кількість процесів, що впливає на конкретний КЧУ і визначає ступінь зв'язку між КЧУ та процесами. Чим на більшу кількість КЧУ впливає даний процес, тим він важливіший.

Далі, на третьому етапі, експертним методом надається оцінка якості виконання кожного процесу на підприємстві, використовуючи шкалу з п'яти ділень: А – відмінна якість, В – добра, С – задовільна, Д – погана, Е – дуже погана.

На четвертому етапі будується матриця «Критичні чинники успіху – Якість» і проводиться її аналіз. Матриця будується в координатах: по вертикалі відображається кількісна оцінка зв'язків бізнес-процесів з КЧУ в порядку зростання, по горизонталі – оцінка якості процесів за визначеною шкалою від А до Е. На перетинанні кількості зв'язків та якості процесу вказується номер процесу. Площина матриці ділиться на три зони: зона 1 – зона високого пріоритету процесів, які підлягають терміновому виконанню. У цю зону потрапляють процеси з низькою якістю та великою кількістю зв'язків з КЧУ; зона 2 – зона середнього пріоритету, включає процеси з середньою якістю і середнім числом зв'язків; зона 3 – зона низького пріоритету з процесами високої якості та незначними зв'язками, підлягають удосконаленню в останню чергу.

Таким чином, матриця «Критичні чинники успіху – Якість» дозволяє конкретизувати зусилля менеджменту підприємства по впливу на чинники успіху шляхом визначення окремих робіт, процесів, заходів і пріоритетності їх виконання.

Порядок побудови та аналізу матриці «Критичні чинники успіху – Якість» розглянемо на наступному прикладі. Допустимо, що в додаток

до чинників успіху попереднього прикладу менеджментом підприємства обрано 10 бізнес – процесів, а саме:

- розрахунки з клієнтами (1);
- розробка нових блюд (2);
- визначення вимог для нових продуктів (3);
- сервіровка столу (4);
- обслуговування клієнтів (5);
- замовлення продуктів (6);
- приготування салатів (7);
- прийом використаного посуду (8);
- миття посуду (9);
- навчання співробітників (10).

Дані про взаємозв'язки між бізнес-процесами і ключовими чинниками успіху (КЧУ), а також оцінка якості кожного процесу на підприємстві представлені в таблиці 2.

Таблиця 2 – «Бізнес-процеси – Критичні чинники успіху»

Бізнес-процеси	Критичні чинники успіху							Кількість КЧУ (ступінь зв'язків)	Оцінка якості процесу
	Ціна	Якість страв	Швидкість обслуговування	Зміна меню кожного тижня	Чуйність персоналу	Оригінальний інтер'єр	Наявність Wi-Fi		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(1) Розрахунки з клієнтами			+					1	B
(2) Розробка нових страв	+	+	+	+				4	D
(3) Певні вимоги для нових продуктів	+	+						2	A
(4) Сервіровка столу						+		1	E
(5) Обслуговування клієнтів			+		+			2	D
(6) Замовлення продуктів	+		+	+				3	E

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(7) Приготування десертів		+	+	+				3	С
(8) Прийом використаного посуду			+					1	С
(9) Миття посуду			+					1	Д
(10) Навчання співробітників		+	+	+	+			4	Е

На основі табл. 2 для оцінки пріоритетності процесів формуються матриці «Критичні чинники успіху – Якість».

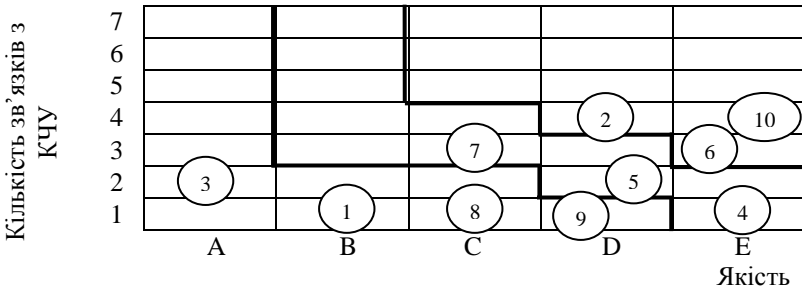


Рисунок 2 – Матриця «Критичні чинники успіху – Якість»

Як видно з рис. 2 бізнес-процеси 2, 6 і 10 потрапляють в зону високого пріоритету, отже в першу чергу вони підлягають удосконаленню, за ними йдуть процеси 4, 5, 7 (вони потрапляють в зону середнього пріоритету) і відповідно процесами 1, 3, 8, 9 (зона низького пріоритету) менеджмент повинен зайнятися в останню чергу.

Висновки:

- запропоновано методичний апарат визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства ресторанного бізнесу в рамках конкретних складових його діяльності з урахуванням важливості, якості та впливу на конкурентоспроможність;
- аналіз результатів використання методичного апарату свідчить про правильність його основних положень і можливість практичного застосування;
- напрямом подальших досліджень за даною темою є використання економічних критеріїв при обґрунтуванні конкретних заходів з

реалізації визначених пріоритетних напрямів розвитку ресторанного бізнесу.

Список літератури

1. Ігнатієва, І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика [Текст] / І. А. Ігнатієва. – К. : Знання України, 2005. – 249 с.

2. Кабушкин, Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов [Текст] / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко. – 3-е изд., перераб. и доп. – Мн. : Новое знание, 2002. – 386 с.

3. Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология, практика [Текст] / Е. П. Голубков. – М. : Издательство «Финпресс», 2003. – 496 с.

Отримано 31.03.2010. ХДУХТ, Харків.

© С.М. Осипенко, Р.М. Бугріменко, Т.С Чайковська, 2010.

УДК 65.016«312»

Т.В. Ков'ях, асп.

СУЧАСНІ ТЕОРІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ВИДОВІ ПРОЯВИ

Досліджено існуючі теорії розвитку підприємств і виділено їх змістовні характеристики. Запропоновано новий підхід до класифікації видів розвитку підприємства.

Исследовано существующие теории развития предприятий и выделено их содержательные характеристики. Предложено новый подход к классификации видов развития предприятия.

The existing theories of development of enterprises have been studied and their substantial characteristics sorted out. A new approach to classification of kinds of development of the enterprise has been offered.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Складність, безперервність і швидкість змін, які відбуваються на сучасних підприємствах зумовлюють існування різних векторів розвитку на підприємствах, з одного боку, та наявність значної кількості теоретичних поглядів на його закономірності, цикли, видові прояви – з іншого. У силу того, що кожна теорія спирається на різні аспекти розвитку підприємства та має свою емпіричну основу, виникає необхідність їх систематизації та обґрунтування тих, що більшою мірою відповідають завданням розвитку сучасних підприємств у динамічних зовнішніх умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі положення теорій розвитку підприємства та його видові прояви висвітлено в пра-