

**ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ТЕХНОЛОГІЇ  
ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ХАРЧУВАННЯ**

**ТКАЧОВА СВІТЛАНА СЕРГІЇВНА**

УДК 338.26.016”313”:642.5.024.3/5

**МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ  
ПІДПРИЄМСТВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ**

Спеціальність 08.07.05 – економіка торгівлі та послуг

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Харків – 2001

Дисертацією є рукопис  
Робота виконана в Харківській державній академії технології та організації харчування,  
Міністерства освіти і науки України

Науковий керівник кандидат економічних наук, доцент  
Яцун Леонід Миколайович  
Харківська державна академія технології та  
організації харчування, докторант кафедри  
менеджменту

Офіційні опоненти:

доктор економічних наук, професор Виноградський Микола Данилович, Київський національний  
торговельно-економічний університет, професор кафедри менеджменту

кандидат економічних наук, доцент Парцирна Тетяна Миколаївна, Харківська державна академія  
технології та організації харчування, доцент кафедри маркетингу та комерційної діяльності

Провідна установа  
Львівська комерційна академія Укоопспілки України, кафедра економіки

Захист відбудеться 26 квітня 2001 року о 14-й годині на засіданні спеціалізованої вченої ради  
К64.088.02 при Харківській державній академії технології та організації харчування за адресою:  
61051, Харків-51, вул. Клочківська, 333.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Харківської державної академії технології та  
організації харчування за адресою:  
61051, Харків-51, вул. Клочківська, 333

Автореферат розіслано 26 березня 2001 року

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради  
В.І.

Оспіщев



## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Стратегічне управління є для економіки України новим явищем. Необхідність у ньому виникла внаслідок переходу до ринкових відносин, в 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, зростає частота появи раптових змін тощо. За таких умов стає неможливим управляти, реагуючи на проблеми, що вже виникли, використовуючи наявний досвід або його екстраполяції. Для своєчасної та ефективної реакції у відповідь на ці зміни необхідні прогнозування, дослідження і творчість. Цими методами передбачається використання саме стратегічного управління підприємствами.

Упровадженню стратегічного управління в практичну діяльність підприємств сприяє державна політика. Підтвердженням цього є “Стратегія економічної і соціальної політики України на 2000-2004 рр.”, у якій, зокрема, зазначено: “Для України є лише один можливий шлях довгострокового стабільного зростання. Це розширення внутрішнього ринку та зміцнення конкурентоспроможності національної економіки, її окремих галузей”. Оскільки розроблено стратегію на державному рівні, визначено її цілі, часовий проміжок, конкретні підприємства повинні розроблювати свої довгострокові стратегії, котрі дали б їм можливість працювати в умовах, що склалися, більш ефективно.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління підприємствами знайшли відображення в наукових роботах закордонних та вітчизняних вчених: І. Ансоффа, А. Чандлера, Р. Акоффа, М. Портера, Ф. Котлера, О.С. Віханського, О.П. Градова, Р.А. Фатхутдінова, М.І. Круглова, П.В. Забеліна, Н.К. Моїсеєвої, І.О. Бланка, Н.Н. Мартиненко, Ю.Б. Іванова, М.Д. Виноградського, О.І. Пушкаря, Ф.І. Хміля, Т.М. Парцирної та ін. Переважно їхні роботи пов’язані з управлінням великими багатопрофільними компаніями, корпораціями, концернами. Існуючі наукові підходи щодо розробки стратегії підприємств носять загальний характер, що обмежує сферу їхнього застосування через специфічні галузеві особливості. Проблеми стратегічного управління підприємствами громадського харчування є недостатньо висвітленими в економічній літературі та вимагають подальшого вдосконалення. Актуальність проблем, котрі розглядаються, підвищується ще й тому, що громадське харчування в Україні представлене великою кількістю підприємств, кожне з яких намагається розробити стратегію своєї діяльності. Виникає необхідність вирішення теоретичних і методичних питань, пов’язаних з розкриттям суті поняття стратегії та її розробкою для підприємств громадського харчування. Актуальність цих питань, а також їхнє недостатнє висвітлення в економічній літературі зумовили вибір теми дисертаційної роботи, її мету та задачі.

**Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Обраний напрямок досліджень пов’язаний із науково-дослідними роботами, що виконані кафедрою менеджменту ХДАТОХ, де написано дисертацію, згідно з державним планом, зокрема з темами: “Управління підприємствами харчування в процесі приватизації” (тема 16-95-96-Б), “Дослідження та проектування структур управління підприємствами громадського харчування” (тема 10-97-98-Б), “Підвищення ефективності стратегічного управління підприємствами громадського харчування” (тема 22-99-2000-Б).

**Мета і задачі дослідження.** Мета дисертаційного дослідження полягає в науковому обґрунтуванні та розробці методичних підходів щодо формування стратегії підприємства громадського харчування на основі стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких задач:

- узагальнити вітчизняний та закордонний досвід у вивченні суті понять “стратегія” та “цілі” як ключових понять стратегічного управління;
- систематизувати та узагальнити принципи класифікації стратегій та цілей підприємств;
- розробити методичні підходи і обґрунтувати системи показників для стратегічного аналізу та оцінки зовнішнього середовища підприємств громадського харчування;
- розробити методичні підходи і обґрунтувати системи показників для стратегічного аналізу та оцінки внутрішнього середовища підприємств громадського харчування;
- розробити алгоритм формування стратегії підприємства громадського харчування.

**Предмет дослідження** склали наукові підходи та теорії стратегічного управління підприємствами громадського харчування, а також фактори, котрі впливають на формування стратегії підприємств галузі. Об’єктом дослідження було обрано 27 регіонів України та 34 підприємства громадського харчування різних типів і форм власності Харкова.

Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять наукові праці закордонних і вітчизняних вчених з даної проблеми, законодавчі та нормативні акти України. У процесі дослідження використовувались загальнонаукові методи абстракції, аналізу та синтезу, порівняння; економіко-статистичні методи збирання та обробки інформації: вибіркового, групування, середніх та відносних величин; економіко-математичні методи, експертні методи. Обробка даних здійснювалася за допомогою ПЕОМ з використанням пакету EXCEL для Windows.

**Наукова новизна проведеного дисертаційного дослідження** полягає в розробці методичного інструментарію для формування стратегії підприємств громадського харчування на основі стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища в умовах становлення ринкових відносин в Україні.

Результатами досліджень, що становлять наукову новизну, є:

- уточнення змісту понять “стратегія”, “цілі”;
- систематизація та узагальнення принципів класифікації стратегій та цілей підприємств;
- визначення методичних підходів щодо аналізу та оцінки зовнішнього середовища підприємств громадського харчування;
- визначення методичних підходів щодо аналізу та оцінки внутрішнього середовища підприємств громадського харчування;
- розробка алгоритму формування портфелю стратегій підприємства громадського харчування.

**Практичне значення результатів дослідження** полягає в таких напрямках:

- розробці алгоритму формування стратегії підприємства громадського харчування, впровадження якої дозволить підприємству підвищити ефективність стратегічного управління;
- розробці методики стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємств громадського харчування;
- розробці економіко-статистичної моделі щодо оцінки та прогнозування впливу найбільш значущих показників зовнішнього середовища на стратегічний розвиток підприємств громадського харчування;
- розробці методики стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємств громадського харчування;

– розробці економіко-статистичної моделі щодо оцінки та прогнозування показників внутрішнього середовища підприємств громадського харчування.

Пропозиції та рекомендації, що їх надано в дисертації, дозволять підприємствам громадського харчування різних типів та форм власності здійснювати проведення стратегічного аналізу середовища, розробку власної стратегії. Підприємства отримають механізм самостійного аналізу свого зовнішнього середовища, оцінки його можливостей та загроз, докладного аналізу внутрішнього середовища, зокрема сильних і слабких сторін у діяльності, розроблення обґрунтованої стратегії свого розвитку. Пропозиції та рекомендації дисертаційної роботи значно підвищать конкурентоспроможність підприємств громадського харчування.

Результати дослідження були використані при розробці стратегічного плану розвитку споживчого ринку Харківського регіону (довідка Управління споживчого ринку від 19 березня 2001 р.; довідка товариства з обмеженою відповідальністю "Харків Менеджмент Консалтинг Інтернешнл" від 23 березня 2001 р.), а також набули практичного втілення шляхом їх упровадження в діяльність товариства з обмеженою відповідальністю "Кафе "Лілія" (довідка від 16 березня 2001 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є результатом самостійного наукового дослідження. Теоретичні узагальнення, положення, висновки, рекомендації та розробки одержані автором самостійно на основі проведеного дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств громадського харчування. Аналітична частина роботи виконана на основі обробки статистичної інформації за регіонами України, а також на основі обробки звітних даних підприємств громадського харчування Харкова. У роботі аналізуються результати проведених дисертантом спостережень та опитувань керівників і фахівців підприємств громадського харчування.

**Апробація результатів дисертації.** Окремі положення та результати досліджень висвітлено на наукових конференціях Харківської державної академії технології та організації харчування в 1997-2000 рр. ("Прогресивні ресурсозберігаючі технології та їх економічна обґрунтованість у підприємствах харчування. Економічні проблеми торгівлі", 1998; "Організаційно-фінансові проблеми розвитку підприємств торгівлі та харчування", 1999; "Підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі та харчування", 2000). Матеріали дисертації доповідались на міжкафедральних семінарах ХДАТОХ.

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 5 наукових статей у спеціальних фахових виданнях загальним обсягом 1,3 друк. аркуша.

**Структура і обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 175-ти сторінках машинописного тексту. Робота містить 40 таблиць, 18 рисунків, 15 додатків і список використаних літературних джерел із 155-ти найменувань.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено мету і завдання роботи, відбито наукову новизну та практичне значення дослідження.

У **першому розділі** "Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах переходу до ринку" розглянуто суть стратегічного управління, стратегічного планування, стратегії, цілей як ключових понять процесу стратегічного управління підприємством; узагальнено і систематизовано принципи класифікації стратегій та цілей підприємств; розглянуто стратегічні особливості підприємств громадського харчування.

1. Ринкова економіка зумовлює зростання ролі стратегічного управління підприємствами та необхідність всебічного вивчення низки важливих понять, безпосередньо пов'язаних із даним типом управління. Практичне використання понять “стратегічне управління” та “стратегічне планування” ускладнюється тим, що в економічній літературі ці терміни часто вживаються як ідентичні. У роботі визначено принципові відмінності вказаних понять: стратегічне управління розглядається нами як процес розробки, реалізації, оцінки та контролю стратегії підприємства, основною метою якого є підвищення конкурентоспроможності підприємств; стратегічне планування – це основна функція стратегічного управління, в рамках якої розробляються цілі підприємства та обґрунтовується його оптимальна стратегія. Стратегічне управління і стратегічне планування як категорії співвідносяться між собою як загальне і часткове.

2. Поняття “стратегія” розглядається нами як сукупність загальних цілей підприємства та найбільш ефективних способів їх досягнення шляхом раціонального розподілу ресурсів. У дисертаційній роботі узагальнено та систематизовано принципи класифікації стратегій підприємства. За основу класифікації стратегій пропонується брати масштаби їхнього впливу на діяльність підприємств і, відповідно, визначати стратегії – глобальні, базові та функціональні (рис. 1). Такий розподіл розглядається як основний принцип класифікації. Виділено також критерії, що розкривають та доповнюють зазначений основний принцип, - це класифікація стратегій за масштабами розробки, за стадіями життєвого циклу підприємств, за розмірами підприємств, “відносно до середовища”, за способами забезпечення зростання та за змістом.

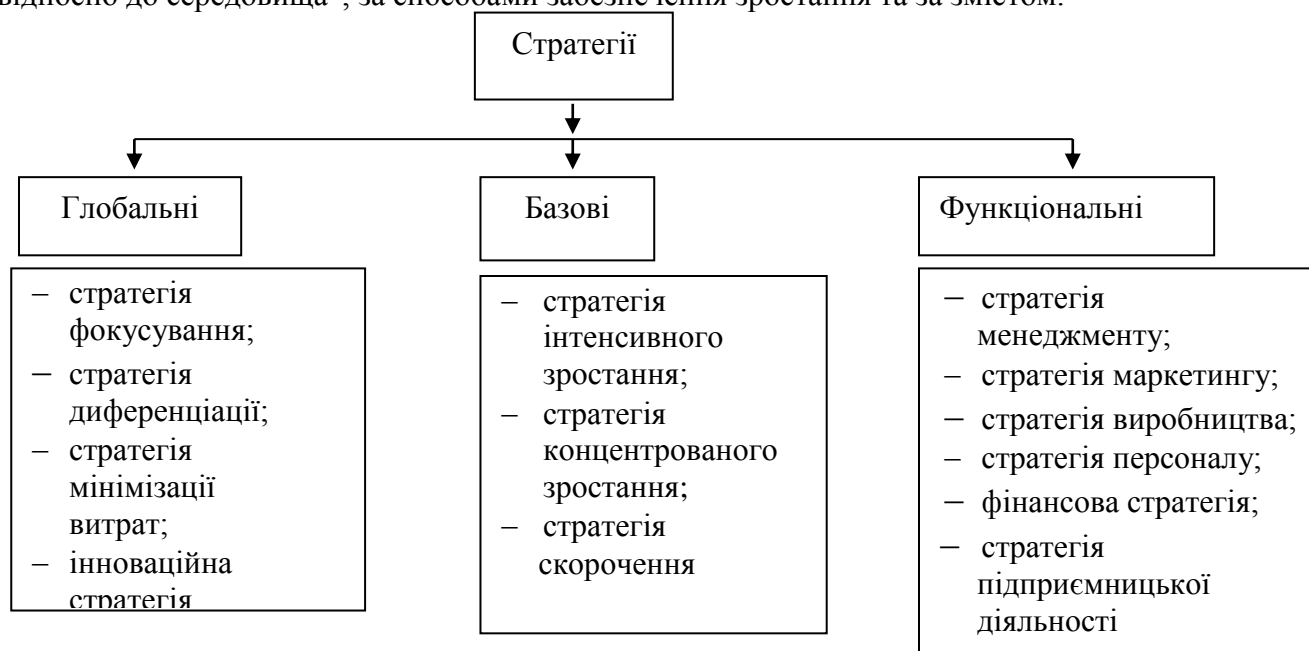


Рис. 1. Класифікація стратегій за масштабами впливу на діяльність підприємств громадського харчування

3. Стратегічні цілі розглянуто як конкретні остаточні стани окремих характеристик, що на їх досягнення спрямовано діяльність підприємства. Дослідження та узагальнення існуючих принципів класифікації цілей підприємства дозволили зробити класифікацію за наступними ознаками: за масштабом розробки; за рівнем управління, на якому розробляються цілі; за масштабом впливу; за місцем в ієрархії цілей; за основними напрямками встановлення; за змістом; за ступенем важливості; за основними функціональними підсистемами; за періодом встановлення;

“відносно до середовища”; за виміром; за темпами зростання; за пріоритетністю; за частотою повторювання.

4. Сучасним особливостям розвитку підприємств громадського харчування України в 1990 – 1998 рр. притаманні такі тенденції стратегічного характеру, які розглянуто нижче. За період, що аналізується, товарооборот громадського харчування зменшився більш ніж у 3 рази, його частка в загальному обсязі роздрібного товарообороту знизилася з 8,2 до 7,9 %, в обороті з продовольчих товарів – з 19,6 до 13,4 %. Скоротилася на 41,2 % кількість підприємств, а число місць в них – на 48,4 %. Майже у 2 рази знизилася забезпеченість населення мережею підприємств громадського харчування. При цьому здійснювалися і певні якісні зміни в мережі підприємств. Знизилася частка державних підприємств – з 64,1 до 21,7 %, підвищилася доля комерційних підприємств громадського харчування – з 30 до 58 %, зросла доля малих підприємств у галузі (71,2 % у 1998 р.). Зменшення середніх розмірів підприємств та обсягів їхньої діяльності характеризується зниженням товарообороту на 1 підприємство (на 47,1 %) і товарообороту на 1 місце у підприємствах громадського харчування (на 56,5 %). Результати стратегічного аналізу галузі враховуються при розробці стратегії конкретного підприємства громадського харчування.

У другому розділі “Стратегічний аналіз середовища підприємств громадського харчування” визначено склад і структуру зовнішнього середовища підприємств громадського харчування; досліджено стан, тенденції та вплив зовнішнього середовища на функціонування підприємств громадського харчування; обґрунтовано системи показників та розроблено методику кількісної оцінки факторів зовнішнього середовища; визначено склад та проведено дослідження факторів внутрішнього середовища підприємств; обґрунтовано системи показників та розроблено методику кількісної оцінки складових елементів внутрішнього середовища підприємств громадського харчування.

1. Визначено оптимальний склад факторів зовнішнього середовища підприємств громадського харчування, в якому середовище непрямої дії представлено сукупністю таких груп факторів, як економічні, політичні, ринкові, виробничо-технологічні, міжнародні та соціальні. До складу середовища прямої дії нами відібрані такі групи факторів, що характеризують споживачів, постачальників, конкурентів, контактні аудиторії (рис. 2). Враховуючи особливості функціонування підприємств громадського харчування, їхніх взаємовідносин із зовнішнім середовищем, нами розроблена система конкретних факторів, що входять до складу вищезазначених груп. Так, економічні фактори пропонується досліджувати за такими напрямками: реалізація стратегії соціального та економічного розвитку України; податкова політика; тарифи на енергоносії та комунальні послуги; темпи інфляції та дефляції; виробничо-технологічні фактори пропонується розглядати через стан матеріально-технічної бази підприємств галузі; рівень розвитку технології та темпи її оновлення; обсяг науково-дослідних розробок у галузі; фактор “споживачі”, на наш погляд, має аналізуватися за такими складовими, як географічне місцезнаходження споживачів відносно до підприємства; демографічні характеристики споживачів; соціально-психологічні характеристики; ставлення до послуг громадського харчування; чутливість до ціни на послугу громадського харчування.

2. Стан, тенденції та ступінь впливу зовнішнього середовища непрямої та прямої дії на функціонування підприємств громадського харчування вивчено за допомогою експертної оцінки вагомості факторів. Кількість експертів визначена за формулою Вентцеля А.Д. Для кожної групи факторів була розроблена шкала значущості факторів у системі бальної оцінки. Максимальну оцінку значущості (за трибальною шкалою) надано групам економічних, ринкових та виробничо-технологічних факторів. Оцінюючи тенденції розвитку тих чи інших факторів, експерти виявляли можливості та загрози середовища непрямої дії підприємств громадського харчування. Результати експертної оцінки показали, що найбільша



загроза для підприємств галузі виходить від економічних факторів (- 16,4 бала, що складає 41 % загальної оцінки загроз), найбільші можливості містяться в ринкових факторах (+ 9,3 бала, що становить 27,5 % загальної оцінки можливостей середовища непрямої дії). Середовище прямої дії оцінювалось за п'ятибальною шкалою. Максимальної оцінки надано факторам “споживачі” та “конкуренти”. Результати експертної оцінки середовища прямої дії показали, що найбільшу загрозу для підприємств громадського харчування становить фактор “контактні аудиторії” (- 43,6 бала, що складає 50 % загальної оцінки загроз), найбільші можливості – фактор “споживачі” (+ 19 балів, що становить 52,7 % загальної оцінки можливостей середовища прямої дії).

3. Обґрунтовано систему показників для кількісної оцінки факторів зовнішнього середовища. Всебічне дослідження показників стану і розвитку регіонів України, а також впливу цих показників на стратегічний розвиток громадського харчування дозволило нам визначити систему найбільш значущих показників, що характеризують ті чи інші групи факторів зовнішнього середовища підприємств громадського харчування.

Як основний оцінний показник, що характеризує рівень розвитку громадського харчування в регіонах України, визначено товарооборот громадського харчування (У). За допомогою методу угруповань в роботі досліджено залежність товарообороту громадського харчування від рівня доходів та зайнятості населення (табл. 1).

Таблиця 1.

Товарооборот громадського харчування в групах областей з різним рівнем доходів та зайнятості населення

Відхилення від середньодушового доходу, %	Кількість регіонів України, од.	Середня кількість працівників по регіону, тис. осіб	Середній товарооборот громадського харчування по регіону, млн грн.
Нижче (- 21)	6	390	31,3
(- 20) – (- 9)	6	531	42
(- 8) - 0	5	671	68,8
(+ 1) – (+ 10)	6	654	68,8
Вище (+ 11)	4	579	82

На основі використання методів кореляційного аналізу виявлено силу зв'язку між показниками системи оцінки зовнішнього середовища та товарооборотом громадського харчування. Аналіз отриманих коефіцієнтів кореляції, дослідження мультиколінеарності показників дозволили відібрати найсуттєвіші фактори та розробити економіко-статистичну модель впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємств громадського харчування (1):

$$U = 2,82 + 0,76 X_2 + 0,1 X_{11}, \quad (1)$$

де U – обсяг товарообороту громадського харчування за регіонами України, млн грн;

$X_2$  – відхилення від середньодушового доходу, %;

$X_{11}$  – середньорічна кількість робітників за регіонами, тис. осіб.

Перевірка рівняння регресії (1) з використанням t- критерію Ст'юдента та F-критерію Фішера дозволяє зробити висновок про адекватність моделі сучасним умовам. Запропонована

модель надасть можливість підприємствам не лише аналізувати стан зовнішнього середовища, але й прогнозувати значення обсягів товарообороту, на основі яких можна виділити загальні перспективи та тенденції розвитку громадського харчування в регіонах України.

4. Оптимальний склад факторів внутрішнього середовища визначений нами з урахуванням особливостей підприємств громадського харчування як специфічних виробничих систем, які виконують функції виробництва, реалізації кулінарної продукції та організації обслуговування споживачів. У складі внутрішнього середовища визначені такі групи факторів: менеджмент, маркетинг, виробництво, персонал, фінанси, підприємницьку активність підприємств. Виходячи з цього, нами розроблена система ключових факторів для аналізу внутрішнього середовища підприємств громадського харчування, визначена шкала значущості цих факторів за п'ятибальною системою. Результати експертної оцінки факторів внутрішнього середовища дозволили проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємств галузі за сучасних умов. Так, найслабкіші зі сторін характерні для фактору підприємницької активності (- 43 бали, що становить 23,8 % загальної оцінки слабких сторін), найсильніші сторони характеризують фактор менеджменту (+ 10 балів, що складає 30 % від загальної оцінки сильних сторін).

5. Систему показників внутрішнього середовища підприємств громадського харчування обгрунтовано на основі результатів комплексного економічного аналізу діяльності підприємств вибіркової сукупності за період 1996-1998 років. Проведений в дисертаційній роботі аналіз підтвердив загальні тенденції розвитку галузі: зниження обсягів товарообороту (- 23,6 %), кількості місць у підприємствах громадського харчування (- 23,2 %), кількості працівників (-29,8 %). Помічено зниження питомої ваги товарообороту з продукції власного виробництва в обороті підприємств (- 6,4 %), що негативно вплинуло на асортиментну політику підприємств (- 8,8 %). У період, що розглядається, спостерігалися тенденції зростання рівня валових доходів та рівня витрат, проте випереджувальне зростання рівня витрат, порівняно зі зростанням рівня валових доходів, спричинило до втрат прибутку від реалізації. У роботі запропонована система показників для оцінки внутрішнього середовища підприємств громадського харчування (рис. 2).

Ступінь впливу показників стану внутрішнього середовища підприємств громадського харчування на результативний показник (товарооборот підприємства,  $Y'$ ) оцінено за допомогою кореляційного аналізу. Результати кореляційного аналізу дозволили розробити економіко-статистичну модель, котра може бути рекомендована підприємствам громадського харчування для оцінки та прогнозування товарообороту як основного стратегічного показника з урахуванням впливу факторів внутрішнього середовища (2):

$$(2) \quad Y' = 0,006 + 46,34 X_2' + 3,899 X_3'$$

де  $Y'$  – товарооборот підприємства громадського харчування, тис. грн;

$X_2'$  – середньорічна кількість структурних одиниць підприємства, одиниць;

$X_3'$  – середньорічна кількість асортиментних позицій продукції власного виробництва та купованих товарів, одиниць.

Оцінка практичної значущості запропонованої моделі свідчить про адекватність реальним умовам.

У третьому розділі “Організаційно-методичні підходи до формування стратегії підприємства громадського харчування” розроблено алгоритм формування стратегії підприємств громадського харчування; запропоновано методіку формування портфелю стратегій підприємства; апробовано алгоритм формування стратегії підприємства.

1. Розробка стратегії розглядається як динамічна сукупність п'ятьох взаємопов'язаних етапів (рис.3): визначення організаційної задачі; стратегічний аналіз середовища підприємств громадського харчування; формування портфелю стратегій; реалізація портфелю стратегій, оцінка та контроль виконання портфелю стратегій. Початковим етапом розробки стратегії підприємств громадського харчування пропонується визначення організаційної задачі. У рамках даного етапу вважається за доцільне визначення або уточнення типу підприємства, для якого розробляється стратегія, а також попереднє формулювання місії підприємства. Визначення організаційного завдання дозволить більш детально провести стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Оскільки підприємство громадського харчування є складною виробничою системою, що одночасно прагне досягти комплексу цілей, ми вважаємо, що підприємство повинне мати і комплекс стратегій, які ієрархічно підпорядковані. Як оптимальне поєднання стратегій пропонується взаємопов'язана система глобальної, базової та функціональних стратегій. У зв'язку з цим необхідно реалізувати важливий етап розробки стратегії – “Формування портфелю стратегій”, який складається з низки послідовних операцій розробки місії, ключових та функціональних цілей і вибору та формування стратегій: глобальної, базової, функціональних. Етап реалізації портфелю стратегій полягає у створенні певних умов для стратегічного управління на підприємстві громадського харчування. Одним з важливих моментів є чіткий розподіл функцій стратегічного управління між керівниками та фахівцями підприємств. Заключний етап стратегічного управління “Оцінка і контроль виконання портфелю стратегій” забезпечує стійкий зворотний зв'язок між процесом досягнення цілей і власне цілями підприємства.

2. Методика формування портфелю стратегій передбачає послідовне виконання таких операцій:

1) заключне формулювання місії підприємства громадського харчування як глобальної мети діяльності та вибір глобальної стратегії для підприємства громадського харчування. Кожне підприємство має індивідуальний підхід до розробки місії як найважливішого якісного напрямку розвитку підприємства. Аналіз змісту глобальних стратегій, з одного боку, і особливостей підприємств громадського харчування - з іншого, надав можливість обґрунтувати і запропонувати для комерційних підприємств громадського харчування стратегію диференціації, яка передбачає виробництво особливих специфічних фірмових видів продукції, надання нових видів послуг. Стратегія диференціації посилює конкурентні переваги підприємств громадського харчування;

2) розробка ключових цілей підприємства та вибір базової стратегії. На цій стадії пропонується визначення цільових установок, критеріїв вибору та власне вибір оптимальної базової стратегії підприємства. У роботі пропонується цільові установки: зростання масштабів і рівня задоволення попиту на продукцію та послуги громадського харчування (основним оцінним критерієм є темпи зростання товарообороту підприємства), підвищення ефективності управління підприємством (основними оцінними критеріями є рентабельність продажу і рентабельність власного капіталу). На основі визначених ключових цілей діяльності здійснюється вибір однієї з базових стратегій: стратегії скорочення, концентрованого зростання, інтенсивного зростання;

3) визначення функціональних цілей та розробка функціональних стратегій підприємства. При встановленні функціональних цілей нами пропонується як основний критерій порівняння темпів зростання показників, які включені в систему моніторингу внутрішнього середовища, з середньогруповими темпами зростання. Функціональні стратегії формулюються індивідуально кожним підприємством громадського харчування на основі функціональних цілей і за допомогою запропонованих у дисертаційній роботі основних орієнтирів та показників оцінки і контролю

виконання функціональних стратегій з менеджменту, маркетингу, виробництва, фінансів, персоналу, підприємницької активності.

3. Запропонована в роботі методика формування стратегії була апробована на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю “Кафе “Лілія”. Як оптимальна система стратегій для підприємства визначені стратегія диференціації, стратегія інтенсивного зростання та конкретні функціональні стратегії з менеджменту, маркетингу, виробництва, персоналу, фінансів, підприємницької активності.

## **ВИСНОВКИ**

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення проблем розуміння суті поняття стратегії та процесу розробки стратегії підприємств громадського харчування. Розробки та пропозиції надають можливість:

1. Конкретизувати ключові поняття стратегічного управління підприємствами громадського харчування з урахуванням їх специфічних функцій виробництва, реалізації кулінарної продукції та організації обслуговування споживачів і розглядати стратегію як сукупність загальних цілей підприємства та найбільш ефективних способів їх досягнення шляхом раціонального розподілу ресурсів.

2. Використовувати в науково-методичних дослідженнях і в практичній діяльності систематизовані та узагальнені принципи класифікації стратегій та цілей підприємств. За основу класифікації стратегій пропонується брати масштаби їхнього впливу на діяльність підприємства і, відповідно, визначати глобальні, базові, функціональні стратегії. У роботі зроблено класифікацію цілей підприємств за наступними ознаками: за масштабом розробки; за рівнем управління, на якому розробляються цілі; за масштабом впливу; за місцем в ієрархії цілей; за основними напрямками встановлення; за змістом; за ступенем важливості; за основними функціональними підсистемами; за періодом встановлення; відносно до середовища; за виміром; за темпами зростання; за пріоритетністю; за частотою повторювання.

3. Використовувати на практиці запропонований алгоритм формування стратегії підприємств громадського харчування, який розглядається як динамічна сукупність взаємопов'язаних етапів: визначення організаційного завдання; стратегічного аналізу середовища підприємств громадського харчування; формування портфелю стратегій; реалізації портфелю стратегій; оцінки та контролю виконання портфелю стратегій.

4. Використовувати розроблену методику стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємств громадського харчування, якою передбачається проведення експертної оцінки впливу факторів середовища непрямої дії та середовища прямої дії на стратегічний розвиток підприємства, а також здійснення економіко-математичного аналізу кількісної оцінки зовнішнього середовища.

5. Використовувати запропоновану методику стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємств громадського харчування, яка полягає в проведенні експертної оцінки, а також комплексного економічного аналізу стану підприємства.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ РОБІТ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

1. Яцун Л.Н., Ткачева С.С. Классификация современных стратегий предприятий питания // Прогресивні ресурсозберігаючі технології та їх економічна обґрунтованість у підприємствах харчування. Економічні проблеми торгівлі: Зб. наук. праць /

Харківська державна академія технології та організації харчування.– Харків, 1998.-Ч.2.- С.152-154. (Здобувачеві належать збирання, обробка науково-дослідних даних та отримані результати.)

2. Яцун Л.Н., Ткачева С.С. Проблемы совершенствования стратегического управления предприятиями питания // Підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі та харчування: Зб. наук. праць / Харківська державна академія технології та організації харчування. - Харків, 2000.- С.144-150. (Здобувачеві належать збирання, обробка науково-дослідних даних та отримані результати.)

3. Ткачова С.С. Аналіз зовнішнього середовища підприємств громадського харчування // Вісник Харк. політехн. ун-ту.- 2000.- №6.- С.179-185.

4. Ткачева С.С. Оценка факторов внешней среды общественного питания с помощью корреляционно-регрессионного анализа //Бизнес-информ.- 2001. - №6.- С. 70-71.

5. Ткачова С.С. Стратегічні особливості підприємств громадського харчування // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць / Наука і освіта. – Дніпропетровськ, - 2001.- №70. - С. 3-7.

## АНОТАЦІЯ

Ткачова С.С. Методичні аспекти розробки стратегії підприємств громадського харчування. – Рукопис.

Дисертація на здобуття вченого ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.07.05 – економіка торгівлі та послуг. – Харківська державна академія технології та організації харчування, Харків, 2001.

У дисертаційній роботі розкрито суть понять “стратегія” та “цілі”, узагальнено та систематизовано принципи класифікації стратегій та цілей підприємств, запропоновано і обґрунтовано системи показників та розроблено методичні підходи до стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств громадського харчування як важливого етапу розробки стратегії, розроблено методичку формування портфелю стратегій підприємств громадського харчування, розроблено алгоритм формування стратегії підприємств громадського харчування.

Ключові слова: *стратегічне управління, стратегія, цілі, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, підприємство, громадське харчування, фактори, показники.*

Tkachova S.S. Methodical aspects of formation of strategy for catering enterprises. – Manuscript.

Thesis for candidate of economic sciences degree on speciality 08.07.05. - economics of trade and services. - Kharkiv State Academy of Food Technology and Business, Kharkiv, 2001.

The thesis contains research of the nature of the concept of strategy and purposes. Principles of strategies and purposes classification of enterprises were generalized and systemated. Systems of indexes were proposed and substantiated. Methodical approaches to strategic analysis of external and internal environment as a main stage of strategic formation were worked out. The strategic “bag” for catering enterprises was formed as methodics and mechanism of formation of strategy for catering enterprise was developed.

Key words: *strategic management, strategy, purposes, external environment, internal environment, enterprise, catering, factors, indexes.*

Ткачева С.С. Методические аспекты разработки стратегии предприятий общественного питания. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.07.05 – экономика торговли и услуг. – Харьковская государственная академия технологии и организации питания, Харьков, 2001.

Диссертационная работа посвящена исследованию сущности понятий “стратегия”, “цели” и разработке методических подходов к формированию стратегии предприятий общественного питания.

В первом разделе диссертационной работы “Теоретические аспекты стратегического управления предприятием в условиях перехода к рынку” раскрыта сущность стратегического управления, стратегического планирования, стратегии, целей как ключевых понятий процесса стратегического управления предприятием. В работе обобщены и систематизированы принципы классификации стратегий и целей предприятий. Предлагается в качестве основного принципа классификации стратегий выделять “масштабы влияния стратегий на деятельность предприятий общественного питания”. Согласно данному принципу стратегии предприятий подразделяются на глобальные, базовые и функциональные. Исследование и обобщение существующих принципов классификации целей позволили выделить следующие признаки: по масштабам разработки, по масштабам влияния, по месту в иерархии целей, по уровню управления, на котором разрабатываются цели, по основным направлениям установления, по основным функциональным подсистемам, по содержанию, по периоду установления, по отношению к среде, по темпам роста, по измеримости, по приоритетности, по частоте повторения. Рассмотрены стратегические особенности предприятий общественного питания.

Во втором разделе “Стратегический анализ среды предприятий общественного питания” определены состав и структура среды предприятий общественного питания. Среда косвенного воздействия представлена совокупностью таких групп факторов, как экономические, политические, рыночные, производственно-технологические, международные и социальные. В состав среды прямого воздействия нами отобраны следующие группы факторов: потребители, поставщики, конкуренты, контактные аудитории. Учитывая особенности функционирования предприятий общественного питания, их взаимоотношений с внешней средой, нами разработана система конкретных факторов, входящих в состав вышеуказанных групп. На основе предложенной системы факторов внешней среды в работе изучено состояние, тенденции среды косвенного и прямого воздействия и оценено их влияние на стратегическое развитие предприятий отрасли в современных условиях. Исследование проводилось с помощью экспертной оценки. Обоснована система показателей для количественной оценки факторов внешней среды. Степень влияния выделенных показателей на товарооборот общественного питания, как результирующий показатель, определена с помощью корреляционного анализа. На основе результатов корреляционного анализа разработана экономико-статистическая модель оценки и прогнозирования внешней среды предприятий общественного питания. Товарооборот общественного питания по регионам в современных условиях наиболее сильно зависит от размера отклонений от среднедушевого дохода населения и от среднегодовой численности работников по регионам Украины.

Определен оптимальный состав факторов внутренней среды предприятий общественного питания. Предлагается внутреннюю среду предприятий представить в виде совокупности таких групп факторов, как менеджмент, маркетинг, производство, персонал, финансы, предпринимательская активность. Состояние внутренней среды предприятий изучено с помощью

экспертной оценки, а также путем проведения комплексного экономического анализа деятельности предприятий. Проведенный анализ позволил выявить наиболее значимые показатели для каждой составляющей внутренней среды предприятий общественного питания. В качестве результирующего показателя определен товарооборот предприятия общественного питания. Взаимосвязь показателей внутренней среды изучена с помощью корреляционно-регрессионного анализа; разработана экономико-статистическая модель, которая показывает, что на товарооборот предприятия общественного питания наиболее сильно влияют показатели среднегодового количества ассортиментных позиций продукции собственного производства и покупных товаров, а также среднегодового количества структурных единиц предприятия.

Теоретические разработки диссертационной работы, предложенные методики проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды, изученные стратегические особенности предприятий общественного питания позволили в третьем разделе работы “Организационно-методические подходы к формированию стратегии предприятия общественного питания” разработать алгоритм формирования стратегии предприятия общественного питания. Разработка стратегии представлена динамической совокупностью пяти взаимосвязанных этапов: определения организационной задачи, стратегического анализа среды предприятия общественного питания, формирования портфеля стратегий, реализации портфеля стратегий, оценки и контроля выполнения портфеля стратегий. Предложена методика формирования портфеля стратегий, состоящая в последовательной разработке глобальной, ключевых и функциональных целей и выборе глобальной, базовой и функциональных стратегий предприятия общественного питания.

Разработанная методика формирования стратегии апробирована на примере общества с ограниченной ответственностью “Кафе “Лилия”.

Разработки и рекомендации диссертационной работы позволят применять на практике предложенные методики проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды предприятия, системы показателей для оценки внешней и внутренней среды предприятия, методику формирования портфеля стратегий предприятия, предложенного алгоритма формирования стратегии предприятия общественного питания.

Ключевые слова: *стратегическое управление, стратегия, цели, внешняя среда, внутренняя среда, предприятие, общественное питание, факторы, показатели.*

---

Підп. до друку 23.03.01р. Формат 60x84 1/16. Папір газ. Друк. офс. Обл. – вид. арк. 0,8. Умов. друк. арк. 0,9. Умов. фарб. від.-0,9. Тираж 100 прим. Зам. 171

---

ДОД ХДАТОХ. 61051. Харків – 51, вул. Клочківська, 333.