ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконала: здобувачка вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня
ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ Наливайко Юлія Анатоліївна
(підпис)

_____ Науковий керівник: к.е.н., доц. Кудла Н. Є.
(підпис)

Львів – 2023

ЗМІСТ

Стор.

ВСТУП …….. 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ…….. 5

1.1. Суть, основні види стратегії менеджменту організації та модель її формування …….. 5

1.2. Технологія розробки та реалізації стратегії менеджменту організації…….. 20

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА «ПІЦЦА «НАПОЛЕТАНА»…….. 29

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства …… 29

2.2. Характеристика стратегії менеджменту ПП «Піцца «Наполетана»…. 32

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ «ПІЦЦА «НАПОЛЕТАНА»…….. 52

3.1. Рекомендації щодо оптимізації процесу формування стратегії менеджменту ПП «Піцца «Наполетана»…… 52

3.2. Пропозиції для вдосконалення стратегічного управління підприємством «Піцца «Наполетана»…..……..... 64

ВИСНОВКИ …….……..... 76

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……... 83

ДОДАТКИ …… 85

ВСТУП

Метою стратегічного управління є визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

Розробка і застосування конкретних форм стратегічного управління пов'язане з об'єктивними причинами, що випливають зі змін характеру діяльності, необхідністю пристосування підприємства до діяльності в сьогоднішніх умовах економічної кризи. При цьому вірно розроблена стратегія є основою підвищення конкурентоспроможності підприємства та його «виживання» загалом. Це все обумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Питання стратегічного управління розглядають багато науковців, таких, як: Володькіна С.В., Герасимчук В.Г., Дмитренко Г.А., Мізюк Б.М., Міщенко А.П., та ін.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є стратегія менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження є одна з шести піцерій – приватне підприємство «Піцца «Наполетана» (скорочено ПП «Піцца «Наполетана»), яка знаходиться за фізичною адресою: м. Львів, Двірцева площа, 1.

Станом на початок 2023 р. у ПП «Піцца «Наполетана» працює 14 чол.

Метою кваліфікаційної роботи є огляд наукових теоретичних засад процесу формування стратегії менеджменту організації, аналіз та оптимізація цього процесу на прикладі діяльності ПП «Піцца «Наполетана». Відповідно до мети встановлені та вирішені такі *завдання*:

- проведено огляд наукових теоретичних засад процесу формування стратегії менеджменту організації;

- систематизовано класифікацію стратегій;

- досліджено та оцінено особливості стратегічного управління ПП «Піцца «Наполетана»;

- наведено низку рекомендацій щодо усунення виявлених недоліків в процесі стратегічного управління ПП «Піцца «Наполетана» та визначені шляхи подальшої оптимізації цього процесу.

При виконанні кваліфікаційної роботи були використані *методи* спостереження, порівняння, узагальнення практичного досвіду, економіко-статистичні та математичні методи тощо.

Елементи наукового пошуку в кваліфікаційній роботі полягають у спробі навести авторське бачення систематизації класифікацій стратегій.

Практичне значення отриманих результатів підтверджене довідкою та полягає у застосуванні низки рекомендацій автора роботи в діяльності підприємства, а саме: використання стратегій управління знаннями, коли співробітники акумулюють знання і можуть передавати їх у процесі вирішення одного завдання; розробка стратегії посилення конкурентної позиції підприємства на ринку громадського харчування.

Апробація результатів роботи та публікації: результати роботи обговорювалися на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору» в м. Полтава, 21 березня 2023 р., вийшли друком тези «Особливості стратегічного менеджменту організацій» – Полтава : вид-во Полтавський державний аграрний університет, 2023 – С. 239-243; 0,2 д.а.

Структура кваліфікаційної роботи: робота складається із вступу, трьох розділів (по два параграфи кожний), висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 84 стор. (без додатків). В роботі міститься 11 рисунків, 8 таблиць, 4 додатки (на 10 стор). Список використаних джерел нараховує 17 позицій.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Суть, основні види стратегії менеджменту організації та модель її формування

Стратегія необхідна кожному підприємству, яке претендує на успіх, щоб визначити, в якому напрямку воно буде розвиватися. По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, що відкриваються перед підприємством, воно обирає конкретний напрямок.

Кожне підприємство в процесі своєї діяльності дотримується певної стратегії поведінки і це не залежить від того, в який час і за яких умов воно функціонує. Поняття «стратегія» увійшло до числа управлінських термінів ще в 1950-ті роки, коли проблема реагування на несподівані зміни в зовнішньому оточенні набула важливого значення. Стратегія - це складний і потенційно потужний інструмент, за допомогою якого сучасне підприємство може протистояти швидким і непередбачуваним змінам середовища.

Існує багато визначень поняття «стратегічне управління», найбільш популярні з них такі:

- стратегічне управління – це процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам [12, с.27];

- стратегічне управління - це процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням [5, с.33];

- стратегічне управління - набір рішень і дій по формуванню і виконанню стратегії, розроблених для досягнення мети діяльності організації [3, с.13].

Під стратегічним управлінням розуміємо такий вид управління організацією, який базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього оточення і дозволяють отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації вижити і досягти своєї мети у довготерміновій перспективі.

Ми вважаємо, що стратегічне управління є досить складною системою, що становить динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених організацією планів.

Основним продуктом стратегічного управління є розробка та реалізація стратегії.

На думку проф. Мізюка Б.М., стратегія є однією з основних складових стратегічного управління, а її вибір і реалізація становлять суть такого управління [11, с.11]. Він вважає, що існують два підходи до поняття стратегії:

Перший підхід. Він полягає у визначенні конкретного кінцевого стану або результату, який повинна досягнути організація чи підприємство через тривалий проміжок часу (5-10 років). Для цього розробляються довго термінові плани терміном на 5, 10 або 15 років, у яких фіксуються конкретні показники діяльності у визначених інтервалах часу. Реалізація цих планів повинна сприяти досягненню чітко вираженої мети. Таке розуміння поняття стратегії є характерним для систем з централізованою плановою економікою. Отже, з цього можна зробити висновок, що стратегія - це конкретний довготерміновий план досягнення поставленої мети. Формування ж стратегії полягає у постановці мети і складанні довготермінового плану.

Таке поняття стратегії базується лише на передбаченні змін, а всі процеси, що проходять в середовищі, детерміновані і піддаються певному

контролю та управлінню. Однак така передумова є неправильною навіть для централізованої планової економіки. Адже розвиток ринкових економічних систем в останні десятиліття свідчить, що швидкість зміни середовища, а також величина додаткових можливостей, що містяться в цих змінах, постійно зростають. Тому і стратегія поведінки підприємства в ринковій економіці повинна, в першу чергу, мати змогу отримати певні переваги від змін і можливостей, які вони породжують.

Другий підхід. Тут стратегія розглядається як довготерміновий і якісно визначений напрям розвитку підприємства, що належить до сфери засобів і форм діяльності, системи взаємовідносин всередині підприємства, позицій в зовнішньому оточенні, що в сукупності дозволяє досягти поставлених цілей. Якщо цілі визначають те, що прагне отримати підприємство в результаті своєї діяльності, то стратегія дає відповідь на запитання, яким способом, з допомогою яких дій воно зуміє досягти своєї мети в умовах змін і посилення конкуренції. Таке поняття стратегії виключає детермінізм у поведінці підприємства. В цьому випадку стратегія, визначаючи напрям у бік бажаного кінцевого стану, залишає свободу вибору з врахуванням зміни ситуації в навколишньому оточенні. Таку стратегію можна охарактеризувати як довготермінове завдання визначення поведінки підприємства в зовнішньому оточенні, що повинне привести його до поставленої мети.

Прикладом першого типу стратегії може служити, довготерміновий план виробництва певної продукції, в якому зафіксовано скільки і чого потрібно виробити в кожному конкретному проміжку часу, а скільки в завершальному періоді.

Прикладом стратегій другого типу, що характерні для стратегічного управління, можуть служити такі завдання, як, збільшення частки обсягів реалізації продукції на ринку до певного конкретного відсотка, не знижуючи при цьому ціни; початок виробництва одного продукту при одночасному скороченні виробництва іншого; розгортання широкої кампанії з рекламування продукції для збільшення обсягу реалізації тощо [11, с.12].

Стратегія підприємства, як правило, складається з:

1) продуманих цілеспрямованих дій;

2) реакції на непередбачений розвиток подій і на конкурентну боротьбу, що посилюється.

Обставини постійно змінюються, особливо сьогодні, під час війни з росією. Такі зміни можуть бути обумовлені також важливим відкриттям в галузі технології, успішним забезпеченням конкурентом ринку новим товаром, новою державною регламентацією і політикою, розширенням інтересів покупців у тій чи іншій галузі тощо. Завжди залишається певна міра невпевненості у майбутньому, і менеджер не може передбачити всі стратегічні дії заздалегідь і слідувати цим наміченим маршрутом, не вносячи змін.

На думку Нємцова В.Д., та Довганя Л.Є., далекоглядний розробник стратегії більше орієнтований на зміни зовнішнього середовища, ніж на вивчення внутрішніх проблем підприємства [9, с.15].

Добре продумана стратегія зазвичай живе кілька років, вимагаючи лише незначних змін для пристосування до нових умов.

Тепер перейдемо до розгляду самої моделі формування стратегічного управління.

Об’єктом стратегічного управління виступають процеси планування, регулювання, координації, контролю в різноманітних організаціях, підприємствах, фірмах, установах тощо, та управління їх розвитком і функціонуванням [11, с.34].

Суб’єктом стратегічного управління виступає керівництво організації, в яких беруть участь, перш за все органи управління організацією. Для стратегічного типу управління характерним є участь всього персоналу в обговоренні і опрацюванні стратегії. Так, наприклад, в західних організаціях активну участь у формуванні й реалізації стратегії беруть її співробітники. В деяких університетах викладачі і студенти також є учасниками формування і реалізації стратегії розвитку. На малих підприємствах в процесі стратегіч-

ного управління приймають участь всі його співробітники, а не тільки власники і співзасновники.

Часто у формуванні стратегії беруть участь зовнішні по відношенню до ним зацікавлені особи. Так, наприклад, на вибір стратегії розвитку організації можуть впливати органи місцевої влади, особливо якщо плани розвитку суттєво впливають на життя людей, що живуть поблизу.

В стратегічному управлінні завжди присутня система суб'єктів, яка охоплює багатьох учасників, але перш за все, керівництво організації.

Виходячи із сутності стратегічного управління, можна виділити основні етапи і послідовність формування стратегічної поведінки підприємства. Зіставляючи різноманітні підходи до визначення змістовної сторони моделі стратегічного управління, можна констатувати, що організація як найскладніше штучне утворення людини і динамічна природа її розвитку ускладнюють розробку однієї моделі процесу стратегічного управління. Тому як основну можна розглядати модель, що вважається класичною при формуванні стратегічної поведінки підприємства (рис.1.1).



Рис. 1.1. Процес стратегічного управління [3, 11, 12]

Відповідно до класичних уявлень модель стратегічного процесу розробки і реалізації стратегії включає такі кроки:

- після аналізу господарських тенденцій, проблем, інвентаризації можливостей і оцінки компетенції з підвищення вартості, а також аналізу зовнішнього середовища і формулювання місії і цілей визначаються проблема і необхідність у стратегічних діях;
- аналізуються стратегічні альтернативи, на основі яких можна вирішити стратегічну проблему, визначається їхня ефективність;
- на основі опрацювання стратегічних альтернатив вибирається одна стратегія, що найбільше відповідає цільовим установкам організації;
- формується стратегічний план, що звичайно складається з програм, проектів, бюджетів і організаційно-технологічних і контрольних заходів;
- проводиться оцінка відповідності обраної стратегії до структури управління організацією й організаційної культури і проводяться відповідні стратегічні зміни у внутрішньому середовищі організації;
- на основі результатів попередніх кроків формуються і реалізуються оперативні заходи щодо реалізації обраної стратегії.

Заслуговує на увагу підхід, коли етап аналізу, прогнозування і моніторингу зовнішнього середовища здійснюється окремо. Тобто він ніби стоїть над усім процесом стратегічного управління, у вигляді базису, на якому будується модель стратегічного менеджменту. Такий підхід визначається двома причинами:

- аналіз і оцінка зовнішнього оточення здійснюється постійно, тому цей процес не може бути виділений в окремий етап;
- фактори зовнішнього середовища здебільшого не піддаються впливу з боку організації і їх можна тільки враховувати.

Отже, такий підхід дозволяє збільшити ступінь контролю за зміною факторів зовнішнього середовища. В цьому випадку аналіз буде здійснюватися постійно, якби паралельно з кожним етапом розробки та реалізації стратегії і тим самим забезпечується практична реалізація

системного принципу стратегічного управління: йти від майбутнього до теперішнього.

Перейдемо до огляду основних видів управлінських стратегій в діяльності підприємств та організацій.

Кількість ознак класифікації стратегій може бути досить значною, оскільки ситуаційний підхід до її проведення передбачає різноманіття завдань дослідження. Складність умов функціонування організацій у зовнішньому і внутрішньому середовищі також впливає на виділення відповідних їм ознак класифікації [4, с.93].

Тому одні і ті ж усталені стратегії можуть попадати під різні ознаки, про що свідчить аналіз літературних джерел. Разом з тим, можна виділити ряд основних ознак, які є характерними для переважної більшості ситуацій в області стратегічного управління. До них можна віднести:

1. Ієрархічний рівень управління, на якому розробляється стратегія.
2. Життєвий цикл організації або стадії її розвитку.
3. Відношення організації до конкурентної боротьби.
4. Характер поведінки на ринку діяльності.
5. Позиція організації в конкурентному середовищі.
6. Ступінь концентрації діяльності.
7. Географічне поширення діяльності організації.

Стратегія розробляється як для окремих її підрозділів та функціональних відділів. У найзагальнішому випадку стратегії формуються на чотирьох різних організаційних рівнях (рис.1.2).

Для вузькопрофільних підприємств, що займаються одним напрямом діяльності, корпоративна (загальна) і ділова стратегії як правило збігаються.

На рівні корпорацій загальна стратегія складається з бізнес-стратегій, вироблених на різних нижчих рівнях організаційної ієрархії. Між суміжними рівнями існує двосторонній вплив та узгодження відповідних стратегій. Стратегія, розроблена на більш низькому рівні, є складовою частиною

стратегії, що розробляється на більш високому рівні. При цьому має виконуватися умова взаємозв'язку місії, цілей і стратегій на кожному рівні.

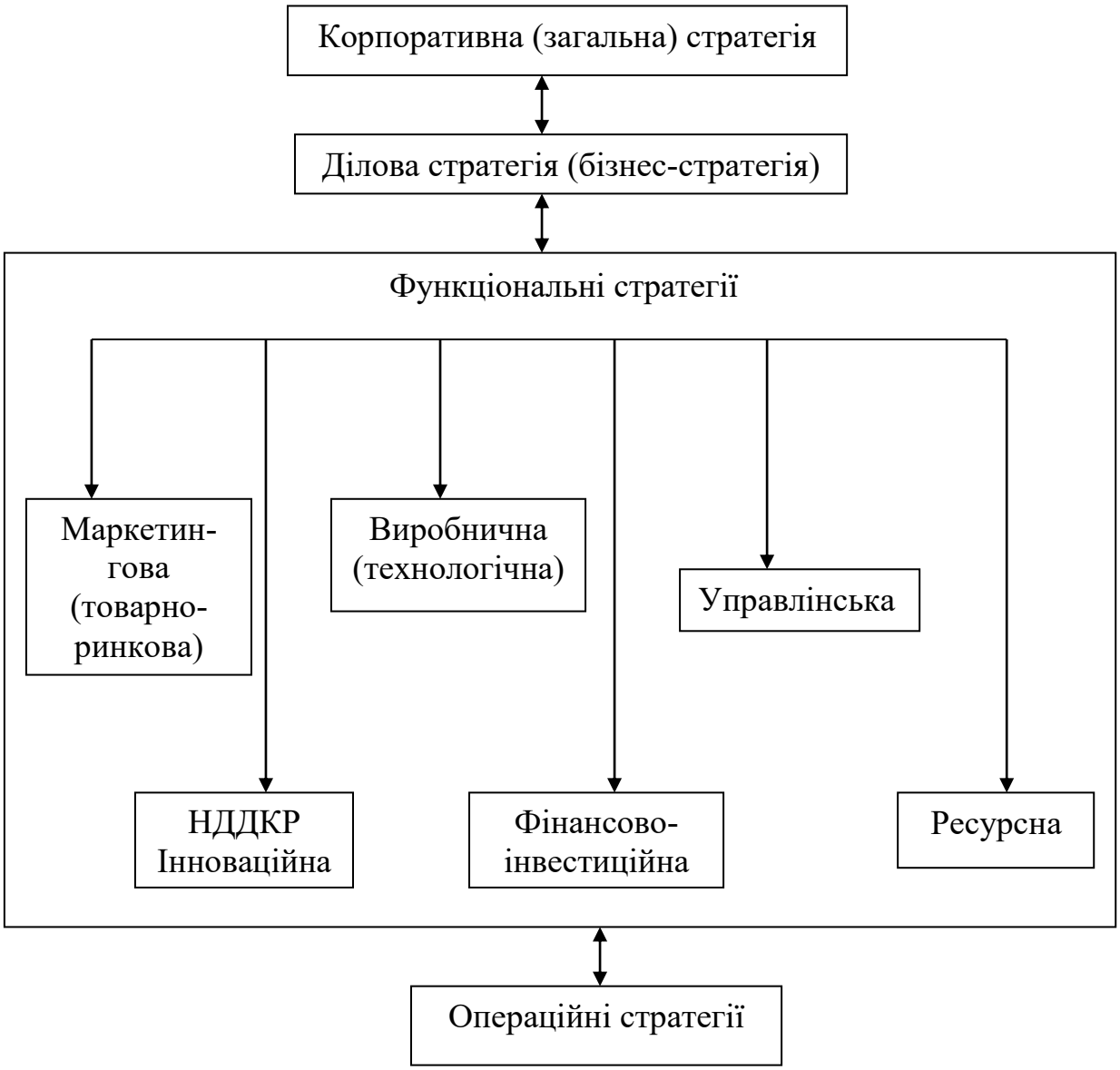


Рис.1.2. Класифікація стратегій за організаційними рівнями їх формування

На рис.1.3 наведено зв’язки та впливи розробки місії, цілей і стратегій на різних рівнях ієрархічної системи. При цьому увагу звернено на двосторонній вплив суміжних рівнів і зазначено відповідальних за розробку стратегії на кожному рівні.



Рис.1.3. Взаємозв'язок місій, цілей і стратегій
у системі ієрархічних зв'язків підприємства

Детальний розподіл відповідальності за розробку стратегій на різних рівнях між керівниками підприємств наведено в табл.1.1.

З табл.1.1 можемо зробити висновок, що основне завдання, корпоративної стратегії - визначення шляху розвитку інших підприємств, корпорацій (підрозділів) з урахуванням наявних ресурсів, навичок, умінь, вимог і обмежень зовнішнього середовища.

Таблиця 1.1

Розподіл заходів щодо розробки стратегії підприємств та корпорацій за рівнями ієрархії [4, с.38]

Рівень стратегії	*Відповідальна особа*	*Заходи*
Корпоративна стратегія	Корпоративне керівництво	- створює господарський портфель структурних підрозділів корпорації і управляє ним; - концентрує зусилля, спрямовані на поліпшення роботи у всіх сферах діяльності корпорації; - вишукує шляхи одержання синергічного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворює його в конкурентну перевагу; - встановлює і ранжирує привабливість інвестування в різні сфери діяльності з метою розподілу засобів у найбільш перспективні напрямки
Ділова стратегія	Генеральний директор підприємства (керівники підрозділів)	- встановлює і зміцнює довгострокову і конкурентоспроможну позицію організації на ринку; - формує механізм реагування на зміни в зовнішньому середовищі; - координує дії функціональних підрозділів; - вирішує конкретні стратегічні проблеми, актуальні в даний момент
Функціональна стратегія	Керівник підроз-ділу всередені підприємства (керівники середньої ланки)	- підвищує конкурентоспроможність організації; - підтримує ділову стратегію і досягнення цілей підрозділу; - розглядає пропозиції і координує дії менеджерів
Операційна стратегія	Менеджери з виробництва, територіальні управлінці та менеджери нижчої ланки управління	- управляють ключовими організаційними ланками і вирішення щоденних операційних завдань, що мають стратегічну важливість (наприклад, рекламні кампанії закупівля сировини, управління запасами, капітальний чи профілактичний ремонт тощо)

При цьому враховуються наявні ресурси, навички, вміння, вимоги і обмеження зовнішнього середовища. Процедура розробки стратегій ієрархічної структури завершується формуванням стратегічного плану розвитку підприємства. В ньому виділяються ділові (бізнесові) стратегії, що відображують напрямки проведення конкретних бізнесів в певних галузях, функціональні сфери діяльності та операційні області реалізації стратегічних завдань.

Для кожної стратегії є притаманна та чи інша ступінь конкурентності. За цією ознакою виділяється надзвичайно важлива для організацій, що діють в ринковому середовищі, *група стратегій конкуренції*. Саме ці стратегії виступають базою для обгрунтування та здійснення загальних стратегій.

За характером поведінки на ринку та відношенням до конкуренції розрізняють активну і пасивну стратегії.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

1) Диверсифікацією (постійною зміною та розширенням діяльності підприємства).

2) Технологічною орієнтацією (підприємство розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку).

3) Наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

1) Концентрацією діяльності підприємства у визначеній сфері.

2) Ринковою орієнтацією (підприємство спочатку вивчає запити споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці запити).

3) Обороною (підприємство захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної.

Для рецептивної стратегії характерно обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів.

Адаптивна стратегія має на меті утриматися серед новаторських фірм шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

Конкурентна стратегія більш вузька за масштабом, ніж ділова стратегія. Вид конкурентної переваги і сферу, в якій вона досягається, об'єднує поняття базової конкурентної стратегії (БКС). Виділяють п'ять БКС (рис.1.4.).

	Конкурентна перевага	
Стратегічна мета *Окремий сегмент Весь спектр*	*Низькі витрати*	*Диференціація*
	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія диференціації
	Стратегія оптимальних витрат	
	Сфокусована стратегія низьких витрат	Сфокусована стратегія диференціації

Рис. 1.4. П’ять базових конкурентних стратегій (за М. Портером)

Розглянемо коротко кожну із конкурентних стратегій, наведених на рис.1.4.

1.Стратегія лідерства за витратами спрямована на зниження витрат виробництва товару (послуги) порівняно з конкурентами. Якщо підприємство буде мати переваги щодо витрат, то це може створити певний захист проти п'яти сил конкуренції.

2.Стратегія диференціації передбачає надання товару відмінних властивостей, які важливі для покупця і які відрізняють даний товар від товарів підприємств-конкурентів. Ця стратегія також захищає підприємство від п'яти конкурентних сил, але трохи іншим способом, ніж стратегія лідерства за витратами. Надання товару відмітних якостей вимагає додаткових витрат, що можуть бути компенсовані за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну.

Іншими словами, відмінні якості товару сприяють залученню більшої кількості покупців.

3. Стратегія оптимальних витрат. Ця стратегія може спиратися і на диференціацію, і на лідерство за витратами.

4. Сфокусована стратегія низьких витрат орієнтована на конкретний сегмент покупців, де підприємство випереджає конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва.

5. Сфокусована стратегія диференціації орієнтована на забезпечення споживачів цільового сегмента такими товарами (послугами), що відповідають їхнім смакам і вимогам.

Зазначені стратегії, власне кажучи, є альтернативними, тому при виборі конкурентної стратегії будь-яка конкретна організація повинна чітко усвідомлювати, який тип конкурентної переваги вона хоче одержати і в якій сфері.

Розглянемо коротко характеристику корпоративних стратегій.

Корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованої організації. Вона поширюється на всю організацію, охоплюючи всі напрями і сфери діяльності. Складається для утвердження її позицій у різноманітних галузях і реалізації підходів до управління в цілому.

Корпоративна стратегія проявляється в тому, що диверсифікована організація підтверджує свої ділові принципи в різноманітних галузях, а також у діях і підходах, спрямованих на поліпшення діяльності груп та окремих підприємств, що входять в організацію. Корпоративна стратегія є портфельною, оскільки включає в себе бізнес-стратегії, що відносяться до виділених сфер діяльності. Вона формується на вищому рівні і тому її ще називають загальною або базовою.

Корпоративна стратегія створюється топ-менеджментом корпорації, який несе повну відповідальність за всі рішення, пов'язані з її розробкою і реалізацією стратегії.

Ділова стратегія конкретного бізнесу (тобто певного напряму діяльності) виступає основою корпоративної стратегії [6, с.58]. У тому випадку, якщо організація здійснює тільки один конкретний бізнес, ділова-стратегія і корпоративна стратегія збігаються. Конкретні ділові-стратегії відрізняються різноманітністю, але в теорії стратегічного управління їх зводять до деякого

числа типових варіантів. Ці стратегії відображають різні підходи до зростання і пов'язані зі зміною стану факторів, що визначають положення корпорації на різноманітних сегментах ринку. Стан кожного елемента характеризується як існуючий або новий. Перелік типових стратегій наведено у табл.1.2.

Таблиця 1.2

Типові стратегії

№пп	*Назва*	*Цільове призначення (ключова стратегічна вказівка)*
1	Пряма інтеграція	Придбання у власність дистриб'юторської мережі або встановлення повного контролю над нею
2	Зворотна інтеграція	Прагнення одержати постачальників сировини у власність або під повний контроль
3	Горизонтальна інтеграція	Прагнення одержати своїх конкурентів у власність або під повний контроль
4	Захоплення ринку	Прагнення збільшити частку свого продукту на традиційних ринках
5	Розвиток ринку	Виведення свого продукту на ринок у нових географічних районах
6	Розвиток продукту	Прагнення збільшити обсяг реалізації через поліпшення або модифікацію свого продукту
7	Концентрична диверсифікація	Створення нових виробництв, що збігаються з профілем організації
8	Конгломеративна диверсифікація	Освоєння випуску нових продуктів, що не збігаються з традиційним профілем організації
9	Горизонтальна диверсифікація	Освоєння випуску нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів
10	Спільне підприємство	Об'єднання з іншою організацією для проведення робіт за спеціальним проектом
11	Скорочення	Реструктуризація з метою скорочення витрат для зупинки процесу падіння обсягу реалізації
12	Відторгнення	Продаж відділу або частини організації
13	Ліквідація	Продаж усіх активів організації

У загальному випадку диверсифікована організація одночасно реалізує декілька з вищевказаних типових стратегій. В певній комбінації вони становлять корпоративну стратегію.

Перейдемо до розгляду *ділових стратегій.*

Терміном *ділова* або *бізнес-стратегія* позначають тип управління окремою сферою діяльності організації. Ділова-стратегія включає ряд підходів і напрямів, розроблюваних керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.

Ділова стратегія концентрується на діях та підходах, що пов'язані з управлінням і спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу.

Мета *ділової стратегії* полягає в тому, щоб завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції. Вона націлена на встановлення шляхів зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції організації на ринку.

Професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер у 1980 р. виділив три узагальнених стратегічних напрямки (або типи орієнтації стратегії бізнесу): виробництво продукції з низькими витратами; диференціація, тобто спеціалізація у виробництві продукції; орієнтація (фокусування) на певні ринкові ніші і концентрація зусиль на обраному сегменті. Ці стратегічні напрямки виступають базою ділової стратегії, причому її ефективність визначається ступенем використання кожного з цих напрямків [1, с.184].

Стратегія низьких витрат спрямовує дії організації на досягнення конкурентної переваги за рахунок низької собівартості товарів чи послуг, якими вона займається. Лідерство за витратами може бути досягнуте за рахунок володіння значною часткою ринку, пріоритетним доступом до джерел сировини, матеріалів, комплектуючих чи використання нових технологій. Практика закордонних фірм показує, що застосування стратегії зменшення витрат не завжди супроводжується зниженням цін на товари, що випускаються. Досягнута економія перетворюється в додатковий прибуток і

може бути використана для збільшення витрат на модернізацію, рекламу і просування товарів.

Стратегія диференціації припускає створення товарної пропозиції, що відрізняється від пропозицій конкурентів і була б для споживачів більш високою цінністю (наприклад, за допомогою підвищення ефективності експлуатації, якості, престижності, сервісної підтримки, надійності).

Стратегія фокусування спрямовує зусилля підприємства на задоволення потреб щодо невеликої групи покупців або на випуск вузького асортименту товарів. Фокусування найчастіше є основним джерелом конкурентних переваг, тому його називають рушійною силою бізнес-стратегії навіть у тих випадках, коли вона будується на диференціації або низьких витратах.

Таким чином, ми розглянули основні класифікації стратегій та їх характеристику, що в подальшому допоможе нам при практичному дослідженні.

1.2. Технологія розробки та реалізації стратегії менеджменту організації

Основна задача керівництва організації - створити господарський механізм, що забезпечує найбільш швидку її адаптацію до зовнішніх умов, що змінюються. Це дозволить зменшити невизначеність і ризик у господарській діяльності і забезпечити концентрацію ресурсів на обраних пріоритетних напрямах.

Розробка і реалізація стратегії - найважливіша функція керівників організації вищої ланки управління. Без стратегічного планування організація подібна кораблю без керманича. Стратегія формулює основні цілі підприємства і шляхи їхнього досягнення таким чином, щоб забезпечити єдину спрямованість дій усього колективу.

Важливим фактором стратегічного планування є те, щоб стратегія, розроблена керівниками вищої ланки управління організації, була б підтримана керівниками середньої ланки і всіма працівниками. Останні повинні чітко уявляти свою роль у діяльності організації і досягненні нею довгострокових і короткострокових цілей. Для цього вони мають бути відповідним чином поінформовані. Без ясного формулювання цілей немає можливості об'єднати всіх працівників для їх досягнення. Звідси дуже важливим етапом стратегічного планування є визначення цілей і завдань підприємства [5, с.132].

Процес стратегічного планування складається із трьох фаз:

Фаза А - формулювання стратегії.

Фаза В - надання стратегії конкретної форми.

Фаза С - оцінка і контроль.

Фаза А. *Формулювання стратегії.* У цій фазі виділяють такі кроки:

І крок - визначення мети економічної діяльності підприємства;

ІІ крок - визначення факторів оточення (зовнішній аналіз). Він дає картину можливостей і небезпек, які підстерігають у зовнішньому середовищі;

ІІІ крок - критичний самоаналіз (внутрішній аналіз).

Йдеться про внутрішній аналіз, тобто аналіз ситуації на підприємстві. Ситуація всередині його стін, як і зовнішні фактори, може змінюватися. Під впливом обставин позитивні моменти можуть стати негативними, але, на щастя, буває навпаки.

Основні функції враховуються у внутрішньому аналізі:

- фінанси (фінансове становище, структура витрат);

- трудові ресурси (професійні знання і навички, ставлення до роботи, плинність);

- збут і маркетинг (дослідження ринку, апарат збуту);

- виробництво продукції (гнучкість, ефективність, технологія);

- дослідження і розробки (розробка нових видів продукції, введення новацій).

IV крок - формування стратегії.

Якщо все зроблено як слід на першому кроці, тобто розроблена конкретна мета, то після другого кроку відомо, які можливості можуть бути і які небезпеки підстерігають підприємство зовні. Після третього кроку узнаються слабкі й сильні сторони самого підприємства. Можливості та небезпеки з одного боку потрібно пов´язати з сильними і слабкими аспектами з іншого. З цієї комбінації викристалізовується стратегія, яка допомагає досягти поставленої мети.

Фаза В. Надання стратегії конкретної форми.

Коли ми говоримо про надання стратегії конкретної форми, то маємо на увазі, що сформульована стратегія реально буде впроваджуватися в діяльність підприємства у формі програм, планів і бюджетів. Оперативний менеджмент (менеджери підрозділів, бізнес-менеджери і менеджери функціонального рівня) якраз за це і відповідає.

Ось проблеми, з якими найчастіше доводиться зустрічатися при наданні стратегії конкретної форми:

- надання конкретної форми вимагає більше часу, ніж планувалося;
- відсутність належної координації дій;
- вступають в дію некеруючі зовнішні фактори;
- недостатня поінформованість і підготовка нижчого ешелону.

Дедалі більше менеджерів вищого ешелону приділяють увагу створенню умов для ефективного впровадження стратегії. Вони більше ніж колинебудь розуміють те, що успішне надання конкретної форми стратегії залежить від наявності правильної організаційної структури, навченого персоналу, зацікавленого у своїй роботі, адекватних систем інформації та управління.

Фаза С. Оцінка і контроль.

Оцінка і контроль - це процес детального розгляду всієї діяльності та її результатів, які порівнюються із запланованими. Хоча оцінка і є останньою фазою процесу стратегічного планування, вона служить ніби зворотнім зв′язком з попереднім процесом. Усі відхилення реєструються, обміркову-ються їх причини та наслідки. Можливе коригування стратегії.

Проаналізувавши зовнішні небезпеки і нові можливості, керівництво організації може приступити до вибору стратегії. Вибір стратегії - центральний момент стратегічного управління. Процес її вибору складається із стадій розробки, доведення й аналізу (оцінки).

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

На II стадії стратегії допрацьовуються до рівня адекватності цілі розвитку організації у всій їхній різноманітності та формується загальна стратегія.

На III - аналізуються альтернативи в межах обраної загальної стратегії організації й оцінюються за ступенем придатності для досягнення її головних цілей. Загальна стратегія наповнюється конкретним змістом, за окремими функціональними зонами організації розробляються окремі стратегії.

В сучасній науці розрізняють окремі стадії процесу розробки стратегії, кожна з яких передбачає одержання відповіді на окремі питання, не пов’язані з процесом прийняття стратегічних рішень. Схематично процес формування стратегії можна зобразити так (рис.1.5).

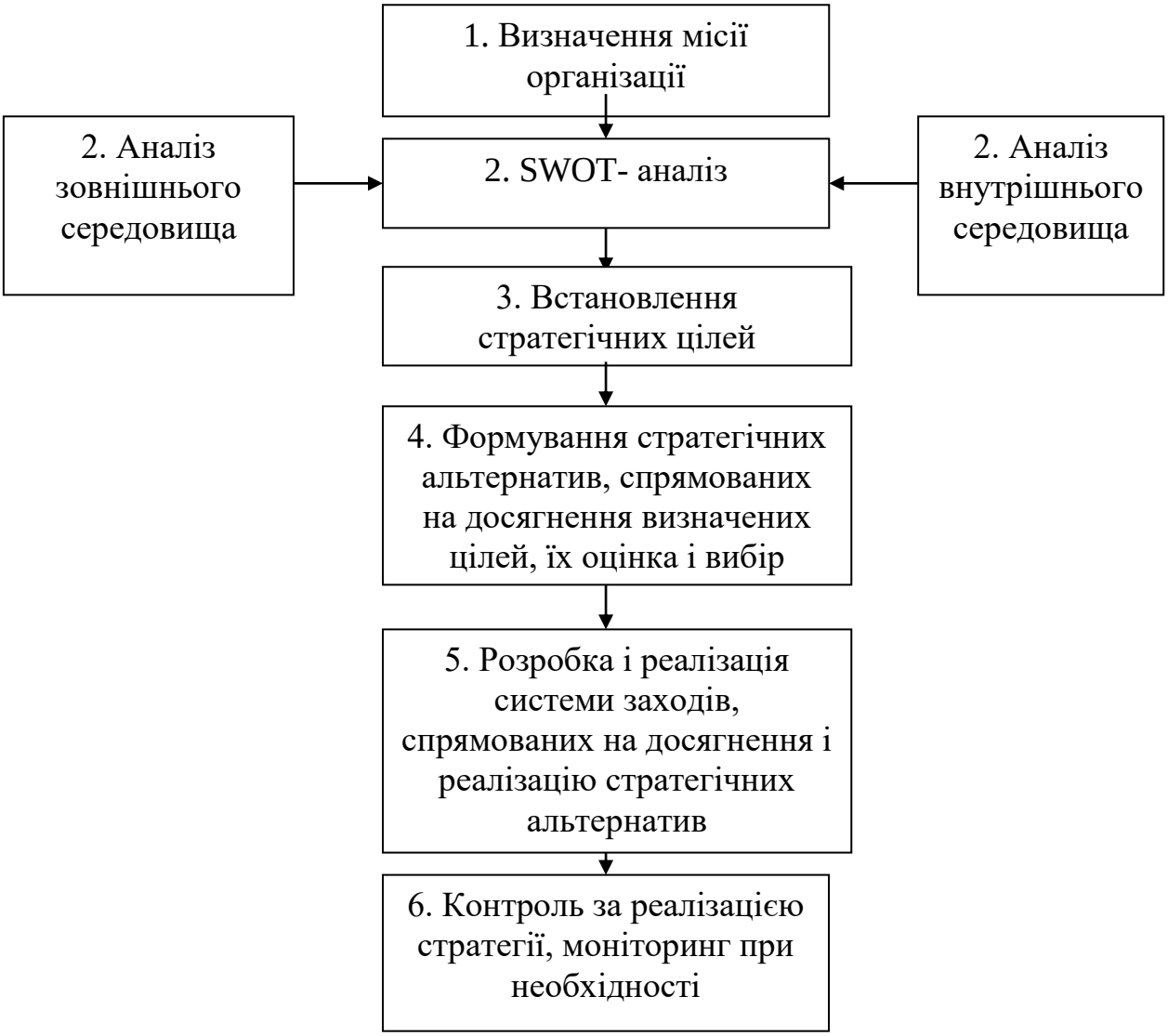


Рис.1.5. Етапи формування стратегії

Основним інструментом удосконалення стратегії менеджменту підприємства є її глибокий аналіз. Саме аналіз дає можливість виявити недоліки та визначити шляхи подальшого удосконалення чи зміни стратегії.

Кожен з підходів до стратегічного аналізу має свої особливості щодо змісту, структури та етапів процесу його здійснення, але всі вони базуються на вивченні ситуацій у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації і взаємозв’язках та взаємозумовленості різноманітних факторів [3, с.123].

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище - організація». Більшість концепцій управління поділяє підхід до організації як до

«відкритої» системи, що постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища і дає змогу підтримувати баланс та стійке становище і виживати в умовах, що постійно змінюються. Зовнішнє середовище - це всі умови і фактори, що виникають в оточенні організації, незалежно від видів її діяльності, і впливають або можуть вплинути на її функціонування і тому потребують відповідної реакції.

Концепції існування та розвитку організації використовують моделі, що сформовані на базі різних теорій управління, але всі вони виходять із аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища [1, 3, 5, 12].

Метою стратегічного аналізу є змістовний і, по можливості, формальний опис об’єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, різноманітних напрямків його розвитку. Отримані дані про об'єкт управління та його середовище є основою для визначення концепції організації та способів управління нею.

Стратегічний аналіз (за правильного його застосування) виконує такі функції: описову, роз'яснювальну та прогнозну. Описова функція реалізується у вигляді побудови моделей середовища з визначенням найістотніших його елементів. Роз'яснювальна - вимагає дослідження взаємо-впливу факторів з визначенням причин, що зумовили наявний стан середовища. Прогнозна - створює передумови для виявлення можливих і неможливих тенденцій розвитку середовища.

Результатом стратегічного аналізу є системна модель об'єкта та його середовища.

Постійний моніторинг факторів середовища становить основу для прийняття своєчасних управлінських (у першу чергу стратегічних) рішень стосовно того або іншого впливу зовнішнього середовища [12, с.97].

У концептуальному плані підходи до аналізу зовнішнього середовища описуються двома моделями - ієрархічною і неієрархічною [11, с.112]. Найбільше застосування одержала ієрархічна модель (рис.1.6), відповідно до якої середовище організації складається з трьох частин, а саме: внутрішнє,

котре перебуває під впливом і контролем організації; мікросередовище («середовище завдань», середовище прямого впливу, бізнес-середовище тощо), представлене організаціями, що безпосередньо впливають на досягнення цілей; макросередовище (далеке чи загальне середовище), у якому формуються загальні економічні, соціальні, політичні, технологічні та інші умови, що впливають на діяльність організації.

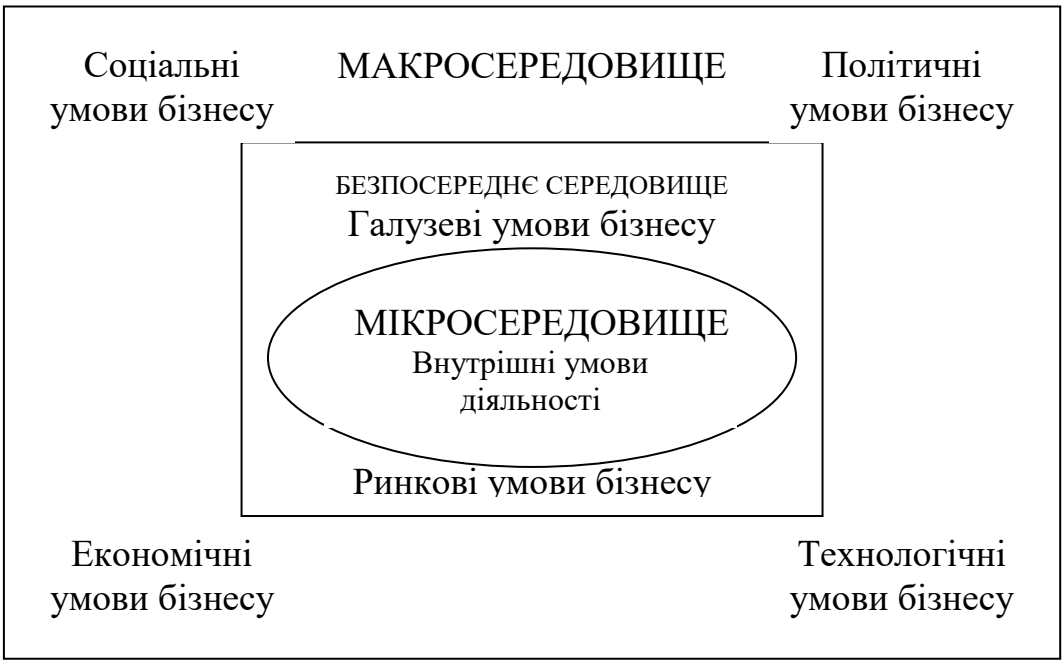


Рис. 1.6. Ієрархічна модель середовища діяльності організації

Загалом, стратегічний аналіз торкається, згідно з ієрархічної моделі середовища, в першу чергу макросередовища, середовища прямого впливу (безпосереднього або мікросередовища) та внутрішнього середовища організації.

Зміст аналізу середовища організації полягає у визначенні суттєвих зовнішніх та внутрішніх стосовно організації факторів, щоб виявити її здатність до успішної життєдіяльності. Стратегічний аналіз включає аналіз зовнішнього середовища (макро- і мікро) та внутрішнього середовища. Основне його призначення - виділити істотні фактори, і постійно контролювати їх зміни з метою передбачення появи нових можливостей і загроз. Результати обґрунтованого аналізу дозволяють вчасно спрогнозувати

появу загроз та шансів і розробити сценарії розвитку тієї або іншої ситуації та опрацьовувати відповідну стратегію.

Аналіз внутрішнього середовища пов’язаний з встановленням величини потенціалу організації, її сильних і слабких сторін.

Послідовність проведення аналізу середовища організації включає ряд взаємозалежних етапів: формування цілей і завдань аналізу; збору інформації і оцінювання сформованої ситуації, вивчення ступеня і напрямку впливу окремих факторів зовнішнього середовища; встановлення причинно-наслідкових взаємодій факторів і визначення можливостей та загроз для організації. Отримані результати є основою розробки і зіставлення альтернативних варіантів стратегій і вибору стратегій, що найбільш прийняті для організації.

Аналіз макросередовища дає уявлення лише про загальні умови щодо перебування організації в зовнішньому середовищі і формує її довгострокову життєздатність. Фактори, що діють в цьому середовищі, переважно є непідконтрольними. Вони впливають на всі організації і не характеризуються специфічними особливостями стосовно окремо взятої організації.

Серед великої кількості факторів, що впливають на організацію, виділяють ряд основних. Так, Ф. Котлер вважає, що на формування макро-середовища впливають такі групи факторів: демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні, культурні, правові, міжнародні [2, с.212].

Функціональний підхід до аналізу макросередовища базується на чотирьох групах факторів: політичних, економічних, соціальних і технологічних. Вказані чотири групи досліджуються з допомогою PEST-аналізу.

Аналіз факторів зовнішнього середовища, потребує враховування загальних характеристик середовища, до яких відносять: *взаємозв'язок факторів* - тобто рівень сили, з яким зміна одного фактора впливає на інші фактори; *складність* - кількість і розманітність факторів, що впливають на організацію; *рухливість* - відносна швидкість їх зміни; *невизначеність* -

відносна кількість інформації про середовище, що не дає впевненості у її точності.

Аналіз середовища прямого впливу (мікросередовища) будується на дослідженні та розумінні ділової логіки галузі, до якої належить організація, оскільки це дозволяє сформувати чітке уявлення про ключові фактори успішної діяльності. Визначити ділову логіку галузі допомагають відповіді на такі питання: 1. Яка структура потреб, що породжують попит у даній сфері діяльності? 2. Які характеристики продукції сприяють успіху на ринку? 3. Яка структура галузі? 4. Які вхідні і вихідні бар'єри? 5. Які ключові фактори успіху в даній галузі?

Розуміння логіки галузі потрібне через те, що, по-перше, логіка галузей складна, по-друге, галузі сильно відрізняються за своїми характеристиками, а саме, за рівнем конкуренції і перспективами розвитку, по-третє, умови конкуренції в галузі постійно змінюються.

Для аналізу загальної ситуації в галузі і конкуренції в ній використовуються різні методи, що дозволяють правильно оцінити умови і конкурентне середовище, що створює базу для вироблення стратегії.

Таким чином, з огляду на вище сказане, можемо зробити висновок, що стратегічний аналіз повинен користуватись усією сукупністю підходів та інструментів для визначення механізмів впливу середовища на діяльність організацій. Мистецтво менеджера полягає у виборі напрямків аналізу та відповідного інструментарію, які б дали змогу скласти карту середовища та визначити вплив його факторів на організацію.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА «ПІЦЦА «НАПОЛЕТАНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

«Піцца «Наполетана» - це мережа закладів швидкого харчування під торговою маркою «Наполетана».

Підприємство засноване у 2002 році. Діяльність підприємства регулюється Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України, Статутом підприємства, законодавством у сфері громадського харчування та іншими нормативними документами і законодавчими актами.

Підприємство є самостійним господарським суб'єктом із правами й обов'язками юридичної особи. Основними видами діяльності «Піцца «Наполетана» є надання послуг у сфері громадського харчування, та, відповідно до статуту, здійснення роздрібної торгівлі продуктами харчування. Згідно статуту підприємства, воно може здійснювати ширший спектр господарської діяльності, однак на даний момент здійснює:

- обслуговування населення у сфері громадського харчування;
- доставку піци на замовлення.

Діяльність підприємства розпочиналася із відкриття однієї піцерії. Прагнення власників розширити бізнес спричинила його подальший розвиток і початок відкриття мережі піцерій. На даний момент власники і дирекція підприємства, окрім відкриття нових власних закладів громадського харчування пропонує відкривати піцерії ТМ «Наполетана» на умовах франчайзингу.

Станом на початок липня 2023 року підприємство має у своєму складі 6 піцерій «Наполетана» у місті Львові і до початку російської агресії планувало відкривати перший заклад громадського харчування у Києві. Загальна кількість персоналу, що працює в офісі та шести піцеріях станом на початок

липня 2023 року становить 93 чол.

Загальна організаційна структура підприємства наведена на рис.2.1.

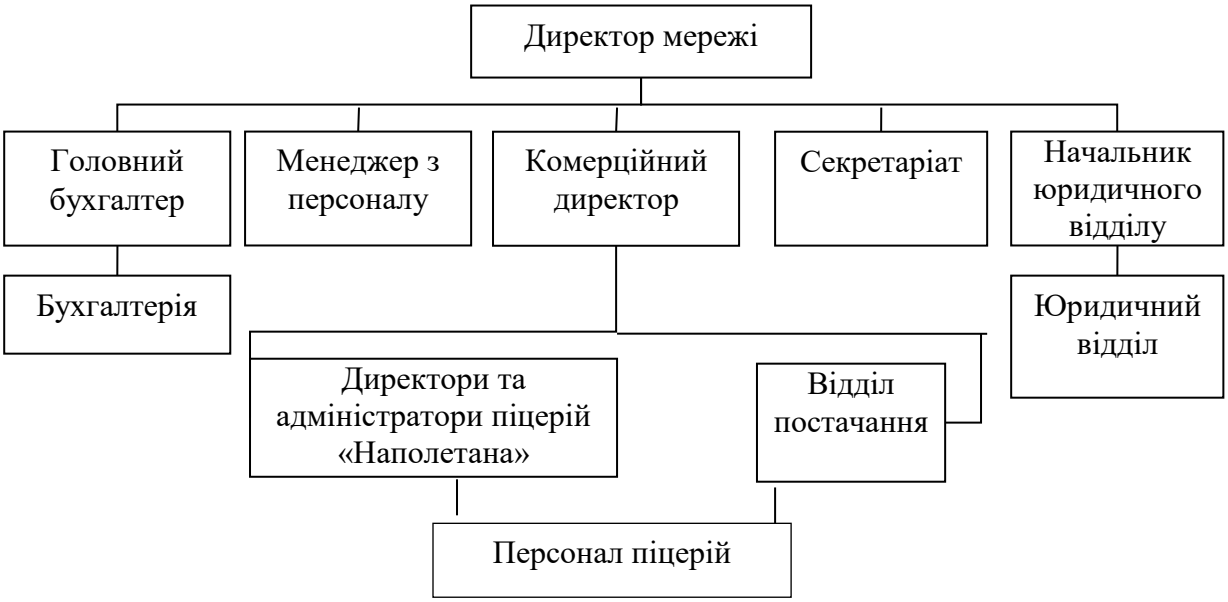


Рис. 2.1. Організаційна структура мережі «Піцца «Наполетана»

Управління підприємством здійснює директор, якому підпорядковується головний офіс мережі. Офіс мережі «Піцца «Наполетана» є осередком стратегічної і тактичної діяльності.

В чотирьох піцеріях керують директор та адміністратор, а в інших двох – лише адміністратор.

Об’єктом нашого безпосереднього дослідження виступає одна з шести піцерій – приватне підприємство «Піцца «Наполетана» (далі ПП «Піцца «Наполетана»), яка знаходиться за фізичною адресою: м. Львів, Двірцева площа, 1.

Основною продукцією, яку реалізує підприємство, є піца, салати, напої. Інші товари в межах ПП «Піцца «Наполетана» розглядаються як супутні.

На підприємстві працює 14 осіб. Штатний розпис наведено у Додатку А. Організаційна структура управління підприємством є лінійно-функціональною, вона наведена на рис.2.2.



Рис.2.2. Організаційна структура управління ПП «Піцца «Наполетана»

На нашу думку, структура підприємства є раціональною та такою, що відповідає напряму діяльності.

Фінансова діагностика підприємства проведена на основі аналізу і динаміки показників фінансових результатів на підставі Балансу та Звіту про фінансові результати за 2020-2022 рр. (Додатки Б1-Б3) та наведена у табл.2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ПП «Піцца «Наполетана»

за 2020-2022 рр. (тис.грн.)

Показники	*2020*	*2021*	*2022*	*Темп зміни 2021/2020, %*	*Темп зміни 2022/2021, %*
Дохід від реалізації продукції	3414,5	3177,5	5924,6	- 6,9	86,5•
Інші звичайні доходи	0,0	0,0	0,0	-	-
Інші операційні доходи	0,0	0,0	0,0	-	-

• Наприклад, темп зміни 2022/2021 розраховано за формулою: (дохід 2022 р./ дохід 2021 р.)*100-100. Тобто (5924,6/3177,5)*100-100=86,5.

Продовження табл.2.1

Показники	*2020*	*2021*	*2022*	*Темп зміни 2021/2020, %*	*Темп зміни 2022/2021, %*
Разом чисті доходи	3193,9	3079,5	5321,6	-3,6	72,8
Витрати на оплату праці	300,0	288,0	297,6	-4,0	3,3
Відрахування на соціальні заходи	54,0	51,8	53,6	-4,0	3,3
Амортизація	35,8	30,5	32,5	-14,8	6,6
Інші операційні витрати	628,2	953,9	632,6	51,8	-33,7
Разом витрати	2837,1	2920,4	3797,2	2,9	30,0
Чистий прибуток	356,8	159,1	1524,4	-55,4	858,1

Результати наших розрахунків, наведених в табл.2.1, свідчать про зростання виручки від реалізації послуг.

Витрати на оплату праці майже не змінилися у період 2020-2022 рр. У мирний час це свідчило би про те, що керівництво підприємства не дуже піклується про фінансовий стан своїх підлеглих. А сьогодні, ми можемо зробити висновок, що керівництво хоч і не підвищує заробітної плати, проте нікого не звільняє.

Коливання сум амортизації незначне, отже можемо зробити висновок, що за досліджуваний період нового обладнання в піцерію не закуповували.

Динаміка доходів і витрат ПП «Піцца «Наполетана» за останні три роки наведена на рис.2.3.

Прибуток підприємство отримує за рахунок різниці між величиною доходу від реалізації послуг і їх собівартістю. На рис.2.3 видно, що протягом 2020-2022 рр. витрати є незначно меншими, ніж доходи. А у 2022 році спостерігається динамічне зростання доходів підприємства. На нашу думку, це пояснюється тим, що піца є недорогою та швидкого приготування їжею, що відповідає потребам та умовах життя у воєнний час.

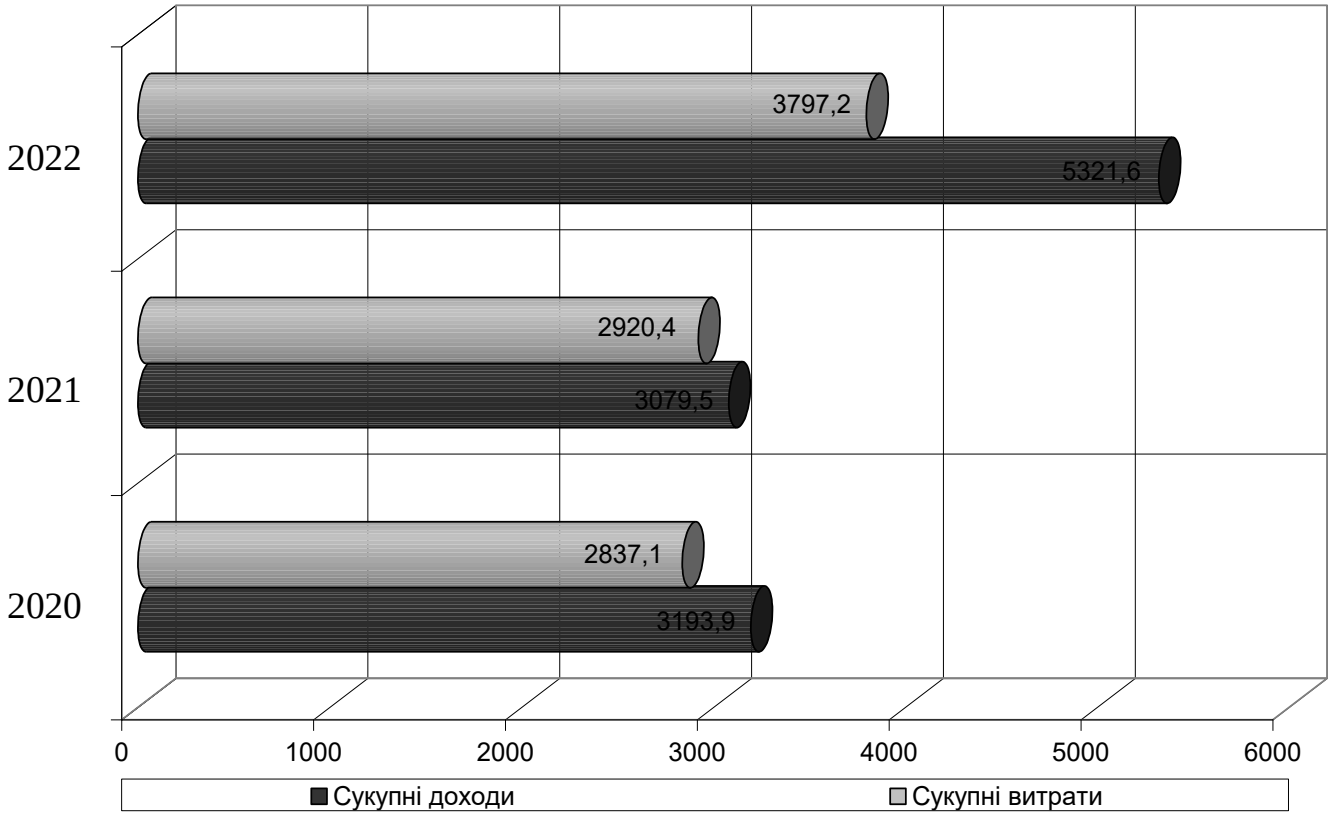


Рис.2.3. Динаміка доходів і витрат ПП «Піцца «Наполетана» за 2020-2022 рр.

У табл.2.2 ми розрахували та навели основні фінансові показники, які характеризують ефективність діяльності підприємства, та, відповідно, стратегію управління ПП «Піцца «Наполетана» за 3 роки.

Таблиця 2.2

Основні показники рентабельності

ПП «Піцца «Наполетана» за 2020-2022 рр.

Показники	*Формула для розрахунку показника та позначення в ній*	*2020*	*2021*	*2022*	*Відхилення 2021-2020*	*Відхилення 2022-2021*
1	2	3	4	5	6	7
Рентабельність активів, %	$R_a = \frac{ЧП}{A} * 100$	23,0	9,0	51,5	-14,0	42,5
Чистий прибуток, тис.грн.	*ЧП*	356,8	159,1	1524,4	-197,7	1365,3

Продовження табл.2.2

1	2	3	4	5	6	7
Величина залучених до використання в аналізованому періоді активів, тис.грн.	$А$	1549,4	1771,9	2959,8	222,5	1188,0
Віддача активів, тис.грн.	$a_в = \frac{ВД}{\overline{А}}$	2,1	1,7	1,8	-0,3	0,1
Валовий дохід організації за аналізований період, тис.грн.	$ВД$	3193,9	3079,5	5321,6	-114,4	2242,1
Коефіцієнт незалежності підприємства $К_н$, %	$К_н = \frac{ВК}{ВБ} * 100$	98,8	94,1	81,9	-4,7	-12,2
Власний капітал, тис.грн.	$ВК$	1826,2	1988,3	3512,6	162,1	1524,3
Валюта балансу, тис.грн.	$ВБ$	1849,0	2113,7	4288,4	264,7	2174,7
Рентабельність інвестицій R_i, %	$R_i = \frac{Пп}{ВБ - З_{кр}} * 100$	0,2	0,1	0,4	-0,1	0,4
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	$Пп$	356,8	159,1	1524,4	-197,7	1365,3
Короткострокові зобов'язання, тис.грн.	$Зкр$	22,8	125,4	775,8	102,6	650,4
Рентабельність реалізованих послуг (Rп),%	$R_п = \frac{ЧП}{Дп} * 100$	10,4	5,0	25,7	-5,4	20,7
Дохід від реалізації послуг, тис.грн.	$Дп$	3414,5	3177,5	5924,6	-237,0	2747,1

Відбулося зростання рентабельності всіх видів. Тобто, ефективність діяльності зросла, особливо у минулому році, що в свою чергу свідчить про вірну стратегію управління підприємством. Обсяг активів і власний капітал

зростали, що свідчить про вірну фінансову політику, нерозподілений прибуток не вилучався з обігу, а додавався до власного капіталу.

Рентабельність реалізованих послуг показує, що у 2021 році економічний стан ПП «Піцца «Наполетана» погіршився у порівнянні із попереднім роком, а у 2022 р. – виправився і покращився.

Зниження коефіцієнта незалежності підприємства на 12,2% свідчить про можливі запозичені кошти, а саме короткострокові кредити банків у 2022 році (рис.2.4).

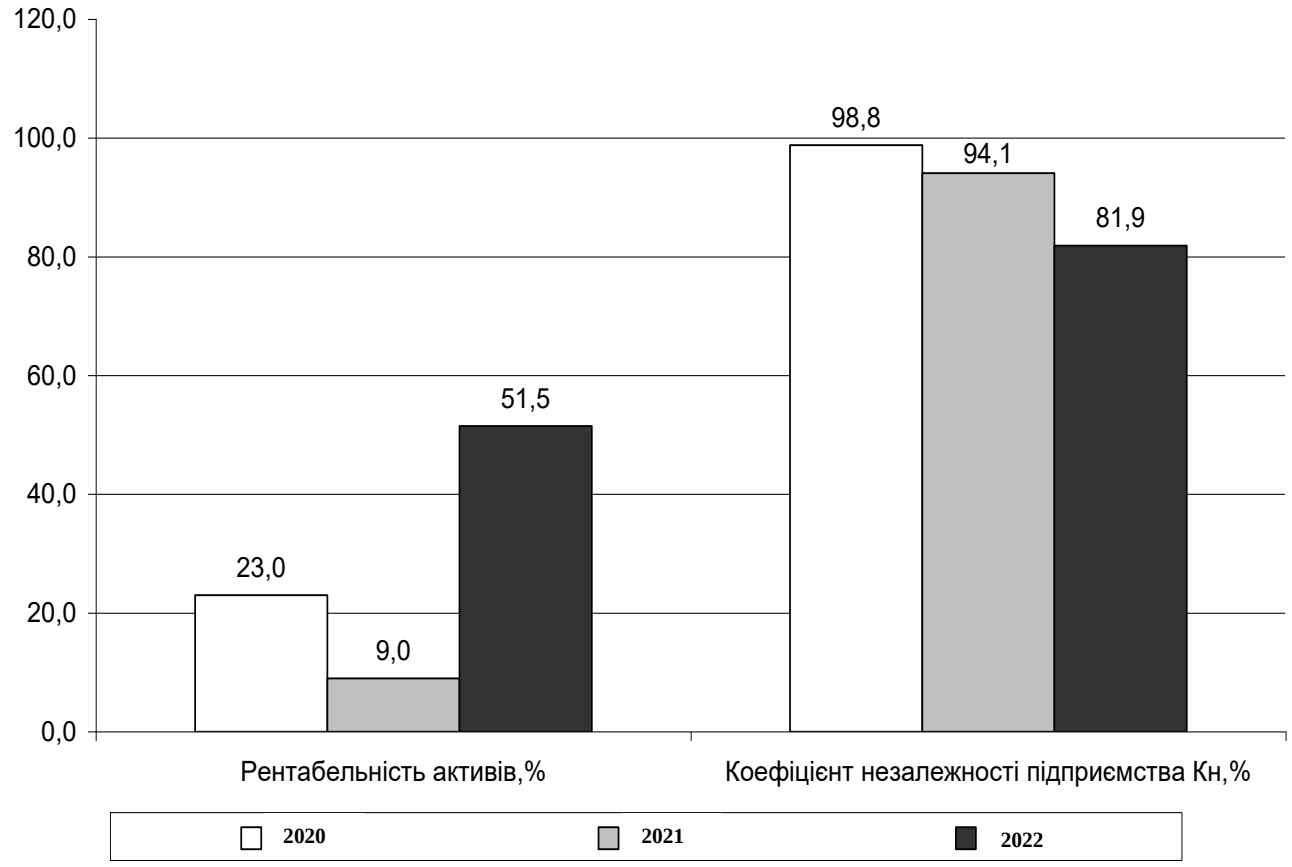


Рис. 2.4. Показники ефективності діяльності ПП «Піцца «Наполетана» за 2020-2022 рр.

Оцінка майнового комплексу підприємства здійснювалася за відповідними кількісними показниками (табл.2.3) за допомогою комплексу коефіцієнтів, до складу яких входять: коефіцієнт зносу основних засобів (2.1), фінансової автономії (2.2), загальної (2.3), абсолютної ліквідності (2.4).

$$Зоз = \frac{Зн}{ПВоз} \qquad (2.1)$$

де *Зоз* - знос основних засобів; *Зн* - накопичене зношення; *ПВоз* - первісна вартість основних засобів.

$$Аф = \frac{ВК}{Вкош} \quad (2.2)$$

де *Аф* - фінансова автономія; *ВК* - власний капітал; *Вкош* - усього джерел власних коштів.

$$Лз = \frac{Ао + Вмп}{ПЗ} \quad (2.3)$$

де *Лз* - загальна ліквідність; *Ао* - оборотні активи; *Вмп* - витрати майбутніх періодів; *ПЗ* - усього поточних зобов'язань.

$$Ла = \frac{ГК + ФІп}{ПЗ} \quad (2.4)$$

де *Ла* - абсолютна ліквідність; *ГК* - грошові кошти і їхні еквіваленти; *ФІп* - поточні фінансові інвестиції.

Коефіцієнт зносу основних засобів дає змогу оцінити готовність засобів праці в ПП «Піцца «Наполетана» до використання в майбутньому періоді. За період дослідження він становить 42,5% від первісної вартості основних засобів і майже не змінився, що свідчить про незначний обсяг придбання нового обладнання. Вважаємо, що це пов'язано зі специфікою діяльності, коли не потрібно надзвичайно сучасне обладнання для зберігання та реалізації продукції. Основні засоби підприємства можна вважати частково застарілими.

Таблиця 2.3

Економічні показники стану майнового комплексу

ПП «Піцца «Наполетана» за 2020-2022 роки

Показники	*2020 р.*	*2021 р.*	*2022 р.*	*Темп зміни 2022 р. до 2020 р., %*
Накопичене зношення, тис. грн.	137,1	167,7	167,7	22,3
Первісна вартість основних засобів, тис.грн.	329,4	394,4	394,4	19,7

Продовження табл.2.3

Показники	*2020 р.*	*2021 р.*	*2022 р.*	*Темп зміни 2022 р. до 2020 р., %*
Власний капітал, тис.грн.	1826,2	1988,3	3512,6	92,3
Усього джерел власних коштів, тис.грн.	1164,3	1292,3	2734,6	134,9
Оборотні активи, тис.грн.	1656,7	1887,0	4032,6	143,4
Витрати майбутніх періодів, тис.грн.	0,0	0,0	0,0	
Усього поточних зобов'язань, тис.грн.	22,8	125,4	775,8	3302,6
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,416	0,425	0,425	2,2
Коефіцієнт фінансової автономії	1,6	1,5	1,3	-18,1
Коефіцієнт загальної ліквідності	72,7	15,0	5,2	-92,8

Коефіцієнт автономії знаходиться в межах більше 1 протягом всього досліджуваного терміну (при нормативі 0,5). Це свідчить про високу автономність ПП «Піцца «Наполетана» і є важливим для підприємства.

Коефіцієнт загальної ліквідності є значно вищим від мінімального рівня, що свідчить про раціональне використання коштів. Це означає, що підприємство в разі необхідності повністю зможе погасити короткострокові зобов'язання. Нормативне значення коефіцієнта повинне перевищувати 1, а фактичне значення коливається в межах від 3 до 5.

Отже, на даному підприємстві ресурсів достатньо для того, щоб використовувати їх для погашення поточних зобов'язань. Різке зниження показника у 2022 р. ми пов'язуємо зі збільшенням поточних зобов'язань підприємства майже в 6 раз, що, на нашу думку, також пов'язано із складнощами воєнного часу.

2.2. Характеристика стратегії менеджменту ПП «Піцца «Наполетана»

Для оцінювання стратегії управління підприємством, в першу чергу проаналізуємо основні складові його внутрішнього середовища.

Які відомо, складовими внутрішнього середовища підприємства є цілі, структура, завдання, технологія і працівники.

Щодо *цілей та завдань*, вони зазначені у п.2.1 та статуті підприємства. Вважаємо, що цілі і завдання встановлені вірно і здійснення виробничо-господарської діяльності ПП «Піцца «Наполетана» забезпечує їх виконання.

Структура підприємства наведена на рис.2.1 та рис.2.2 та проаналізована в п.2.1. Відмічено, що організаційна структура управління досліджуваного об'єкта є раціональною та відповідає напряму діяльності.

Розглянемо *технологічний процес* здійснення діяльності підприємства.

У зв'язку із тим, що основним профілем діяльності ПП «Піцца «Наполетана» є громадське харчування, режим роботи є таким.

Робочий день офісних працівників розпочинається о 10:00 і завершується о 19:00 із годиною обідньої перерви. Офісні працівники мають право самі вибирати годину обідньої перерви у проміжку часу із 12:00 по 15:00.

Однак, враховуючи те, що режим роботи піцерій «Наполетана» інший, постійно мають місце зміни і у графіку роботи офісних працівників. Оскільки усі піцерії працюють з 10:00 по 22:00 або по 23:00, за необхідності офісні працівники також продовжують свій робочий день.

Окрім того, щотижня дирекція ПП «Піцца «Наполетана» проводить наради. Наради проводяться у вечірній час – на 17:00. Кожну середу проводяться наради із адміністраторами піцерій, щопонеділка – із постачальниками.

Разом з тим, через обмеженість кар'єрних перспектив, на підприємстві немає програми кадрового розвитку персоналу.

Керує піцерією директор та адміністратор. Адміністратор формує дві зміни працівників, що працюють потижнево. У кожній зміні є:

- бармен, який є приймає замовлення клієнтів та розраховує їх;
- офіціанти. У залежності від періоду на зміні буває від одного до трьох офіціантів. У зимовий період кількість офіціантів менша. У період функціонування відкритих столиків, тимчасово наймаються додатково 1-2 офіціанти;
- кухар;
- помічник кухара;
- охоронець.

Обсяг доходів піцерій відрізняється від періоду року і місцезнаходження. Основний дохід приносять піцерії у центральній частині міста Львова, у т.ч. й наша досліджувана піцерія, яка знаходиться в центрі міста. Максимальні обсяги збуту припадають на літній період, коли збільшуються кількість посадочних місць за рахунок відкриття літніх майданів та припливу туристів.

Досліджуючи систему управління на підприємстві, було зроблено висновок про помірну децентралізацію системи управління. Менеджери різних рівнів мають повноваження приймати рішення певного характеру. Розглянемо це детальніше. Бухгалтерія ведеться окремо кожною піцерією, а потім всю інформацію скидають в головний офіс підприємства.

Директор мережі «Піцца «Наполетана» має право приймати будь-які рішення. Насправді, більшість його рішень носять стратегічний характер. Він розглядає можливості запровадження нових напрямків діяльності підприємства, приймає рішення щодо відкриття нових піцерій, прийому на роботу своїх заступників, адміністраторів піцерій та просування по службі керівного складу підприємства. Також він здійснює координацію грошових потоків підприємства.

Директор досліджуваної піцерії, бухгалтер разом із іншими офісними працівниками беруть участь у обговоренні стратегічних рішень. Вони

приймають також рішення тактичного характеру у функціональних сферах, за які відповідають. Визначають необхідну кількість працівників у їхніх підрозділах, проводять оцінку кадрів, які їм підпорядковуються.

Для більшості посад розроблені посадові інструкції, які мають назву «Функціональні обов'язки та штрафні санкції».

Адміністратор піцерії приймає рішення тактичного та оперативного характеру відносно закладів громадського харчування, якими вони керують. До цих рішень відносяться:

- робота із постачальниками, вибір додаткового асортименту, замовлення продукції, розрахунки;
- набір обслуговуючого персоналу (офіціантів, кухарів);
- преміювання підлеглих тощо.

Загалом, нами зроблено висновок, що всі, як офісні працівники, так і працівники піцерії, відповідально відносять до своїх функціональних обов'язків і намагаються добре їх виконувати.

Виконання технологічного процесу забезпечується операційною системою ПП «Піцца «Наполетана», яка є досить простою, оскільки підприємство не здійснює виробничої діяльності. Основними операційними підсистема підприємства є: торговельна; маркетингова; постачання.

Основною особливістю торговельної політики «Піцца «Наполетана» є орієнтація на управління якістю товарів та послуг.

Основними контролюючими інстанціями процесу управління якістю товарів та послуг ПП «Піцца «Наполетана» є: Держстандарт, Спілка захисту прав споживача, санітарно-епідеміологічна служба (СЕС), проекти «Ревізор», «Народний контроль» тощо, і, звичайно, споживачі.

На підприємстві строго дотримуються наступних правил, які забезпечують високий рівень якості надання послуг у сфері громадського харчування:

1) закупівля продукції лише свіжої, яка має гігієнічні висновки та сертифікати, лише у перевіреного визначеного кола постачальників;

2) правильне «сусідство» продуктів, наприклад: окремо зберігається м'ясо, риба, молочна продукція, зелень і т.д.;

3) в холодильних камерах при збереженні продуктів, напівфабрикатів чи приготовленої продукції завжди встановлюється стікер із зазначенням дат коли куплено, коли зроблено;

4) у всіх працівників, що мають безпосереднє відношення до приготування їжі, є санітарна книжка із позначками про проходження медичного огляду раз на пів року;

5) спеціальна форма одягу для виробничих працівників: закриті ноги (не дозволяється носити відкрите взуття), гігієна рук, зібране волосся, ковпак на голові, обов'язкова присутність фартуху та ін.;

6) часте та за графіком прибирання робочих поверхонь та всіх приміщень тощо.

Враховуючи те, що підприємство займається торговельною діяльністю у сфері громадського харчування, на обсяг його прибутку впливають такі основні чинники:

- обсяги збуту;
- собівартість складних страв, які готуються у піцерії;
- торговельна націнка;
- товарний асортимент.

Зазначені чинники є взаємопов'язаними між собою.

Враховуючи специфіку профілю діяльності ПП «Піцца «Наполетана», цінову та збутову політики підприємства слід оцінювати в комплексі.

Одним із ключових чинників успіху підприємства, що працює на ринку громадського харчування, є цінова політика та рівень обслуговування – шанси на нарощування обсягів збуту має той, у кого нижчі ціни або ж привабливіший асортимент та обслуговування. Що ж стосується фаст-фудів, до яких відносять піцерії, тут основним критерієм вибору закладу виступає ціна. Саме цим принципом керується ПП «Піцца «Наполетана» у своїй ціновій політиці.

Основним принципом, на основі якої встановлюється ціна на страви та супутні товари у піцеріях «Наполетана», є прагнення досягти порівняно низьких цін при середньому рівні обслуговування на ринку Львівської області.

Цінова стратегія ПП «Піцца «Наполетана» очевидна. Підприємство вибрало стратегію слідування за лідером. Ціни на більшість товарів і страв піцерії є на 2-5% нижчими за ціни на аналогічні товари та страви у основного конкурента – піцерії «Челентано».

Середня торговельна націнка у піцеріях «Наполетана» становить 70%. При цьому закладів громадського харчування, що здійснюють обслуговування населення встановлюють торговельну націнку у розмірі не менше 100%. Постійні витрати підприємства покриваються за рахунок значних обсягів збуту ПП «Піцца «Наполетана».

Однак досягти поставлених цілей у ціновій політиці ПП «Піцца «Наполетана» може лише завдяки ефективній співпраці із виробниками та постачальниками. Виходячи із своєї системи ціноутворення, підприємству необхідно, щоб закупівельні ціни також були досить низькими при збереженні якості сировини.

Про ефективність збутової політики свідчить як прибуток підприємства, так і розширення його мережі піцерій. Заклади громадського харчування підприємства на даний момент покривають, практично, усю територію Львова. Розглядається можливість виходу на ринок Києва.

Збутову діяльність ПП «Піцца «Наполетана» планує директор. В піцерії «Наполетана» розроблено корпоративний стиль і у закладах харчування підприємства присутні певні елементи мерчандайзингу. Зокрема, це стосується викладки на стенді-вітрині алкогольних напоїв, десертів та салатів.

Далі перейдемо до оцінки ефективності маркетингової політики підприємства.

ПП «Піцца «Наполетана» у своїй діяльності застосовує маркетингову

політику в обмеженому обсязі. Серед маркетингових комунікацій, які використовує підприємство, присутні:

- реклама у місці продажу;
- оформлення піцерій;
- промо-акції.

Оскільки підприємство працює на місцевому ринку, його власники не вважають потрібним здійснювати активні рекламні кампанії.

Розуміючи важливість враження відвідувачів від піцерій, керівництво мережі «Піцца «Наполетана» створює позитивну атмосферу у піцеріях, і, незважаючи на ціни дещо нижчі середніх, намагається забезпечити достатній рівень обслуговування. Позитивна атмосфера забезпечується за рахунок використання меблів і торговельних полиць високої якості та за рахунок політики мерчандайзингу. Підприємство не підтримує систему мерчандайзингу постачальників, а дотримується власної корпоративної викладки товарів.

Що стосується стратегії просування, вона у ПП «Піцца «Наполетана» на даний момент відсутня. Підприємство не використовує системно маркетингових комунікацій, лише в окремі періоди застосовує стимулювання збуту в місцях продажу, яке супроводжується роздачею рекламних матеріалів.

Враховуючи активний розвиток ПП «Піцца «Наполетана», ми можемо говорити про наявність певної стратегії діяльності підприємства.

Стратегічним розвитком ПП «Піцца «Наполетана» займається власник та директор підприємства.

Стратегічне управління у ПП «Піцца «Наполетана» базується на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища. Враховуючи те, що підприємство спеціалізується на громадському харчуванні, його стратегічний менеджмент є маркетингово орієнтований, у результаті чого основний акцент робиться на зовнішнє середовище.

Як відомо, зовнішнє середовище включає такі елементи, як споживачі, конкуренти, державні заклади, фінансові організації, джерела трудових ресурсів тощо. Фактори зовнішнього середовища діляться на 2 групи:

1) прямої дії, тобто фактори, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства і залежать від цієї діяльності: споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи влади, система економічних відносин у державі, законодавчі акти, партії та інші громадські організації, профспілки;

2) непрямої дії, тобто фактори, які впливають не безпосередньо, а через певні механізми і відносини: міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні обставини, соціально-культурні обставини, стан техніки та технології, особливості економічних відносин, стан екон-ки тощо.

Ми проаналізуємо основні фактори впливу зовнішнього середовища прямої дії, оскільки вони чинять визначальний вплив на стратегію управління підприємством.

Основною продукцією, яку реалізує підприємство, є піцца, салати та напої. Інші товари в межах ПП «Піцца «Наполетана» розглядаються як супутні. Відповідно і конкурентів слід аналізувати виходячи із типу обслуговування і асортименту страв і напоїв, які пропонуються.

Усіх конкурентів ПП «Піцца «Наполетана» можна розділити на групи у залежності від основного профілю діяльності, місцезнаходження, цільових аудиторій (клієнтів) тощо. Основними групами конкурентів підприємства є:

- піцерії;
- інші фастфуди;
- кафе і бари із середніми цінами і цінами нижче середніх;
- кафе і ресторати із цінами вище середніх;
- магазини із домовою кухнею.

Найбільш гострою є конкуренція з боку інших піцерій, які пропонують аналогічний асортимент, схожі ціни і, у багатьох випадках, мають схоже оформлення закладів громадського харчування.

Основними конкурентами ПП «Піцца «Наполетана» є піцерії «Челінтано», «Нью-Йорк», «Делікат», а також такі фаст-фуди як «МакДональдз» і «Пузата Хата».

Основними споживачами ПП «Піцца «Наполетана» є кінцеві споживачі, які проживають у місті Львові або перебувають у цьому місті. Основними цільовими групами споживачів є молодь і студенти віком 15-30 років та туристи. Першу із зазначених груп приваблюють помірні ціни, а туристів – близькість від місця знаходження, уподобання тощо.

Важливим елементом зовнішнього середовища ПП «Піцца «Наполетана» є постачальники. Основними постачальниками є підприємства, що забезпечують ПП «Піцца «Наполетана» продуктами харчування для приготування страв і напоями.

Усіх постачальників підприємства варто поділити на такі групи:

- постачальники борошна і круп, дріжджів, цукру, продуктів для тіста;
- постачальників консервацій (в основному, консервованих овочів);
- постачальників свіжих овочів і зелені;
- постачальників молочних продуктів;
- постачальники сокової продукції, солодких та мінеральних вод;
- постачальників гарячих напоїв;
- постачальники міцних алкогольних напоїв;
- постачальники слабоалкогольних напоїв (пиво і лонгери);
- постачальники супутніх товарів (шоколад, цукерки, жуйки, снекові закуски тощо).

ПП «Піцца «Наполетана» працює із усіма постачальниками на постійній основі. Основні критерії вибору постачальників:

- наявність сертифікатів, гігієнічних та ветеринарних висновків;
- ціни, які дають можливість вести підприємству цінову війну із конкурентами;
- якість сировини, відсутність протермінованих, несвіжих продуктів;
- безперебійність поставок;

- відтермінування платежів.

Що стосується посередників, підприємство на даний момент не користується їхніми послугами, тому даний елемент середовища аналізу не підлягає.

Контактними аудиторіями для ПП «Піцца «Наполетана» є місцева громадськість, споживачі реклами. Оскільки підприємство на даний момент практично не використовує маркетингові комунікації, аналіз контактних аудиторій засобів масової інформації не є актуальним. Протре у майбутньому цей аналіз буде необхідним.

Державні органи влади впливають наступинм чином: діяльність ПП «Піцца «Наполетана» жорстко регламентується з боку держави, оскільки підприємство є мережею закладів громадського харчування.

У зв’язку з цим для ресторанної діяльності ПП «Піцца «Наполетана» щорічно купує для кожного із своїх закладів громадського харчування торговельні патенти на право обслуговування населення у сфері громадського харчування та ліцензії на продаж алкоголю.

Правове поле міста Львова обмежує діяльність підприємства. У зв’язку із місцезнаходженням піцерії «Наполетана» на першому поверсі житлового будинку, існує заборона на функціонування після 23:00.

Соціокультурні особливості зовнішнього середовища спричиняють позитивні коливання попиту на товари підприємства у святкові періоди та у літній період. Ця закономірність дає можливість підприємство правильно планувати товарні запаси.

Загалом, зовнішнє середовище є сприятливим для діяльності ПП «Піцца «Наполетана» і дає можливість ефективно здійснювати стратегічне управління підприємством.

В основному, стратегічна діяльність ПП «Піцца «Наполетана» проявляється у перспективному плануванні та реалізації стратегічних планів. Стратегічне планування має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства і освоєння його нових можливостей. Для

цього необхідно, перш за все, найбільш повно враховувати зміни в навколишньому середовищі, які являють собою потенційні загрози і майбутні можливості для підприємства. Потрібно передбачити непідконтрольні сили, критичні тенденції з боку оточення та обмежити їх можливий вплив на підприємство.

В повному обсязі стратегічне планування в ПП «Піцца «Наполетана» не здійснюється, проте, деякі його елементи присутні.

Особливість стратегії у сфері громадського харчування (сфері послуг) полягає у тому, що вона складається із так званого стратегічного комплексу – місцезнаходження, цінової політики, товарної політики, атмосфери і рівня обслуговування та просування. Проаналізуємо кожну із цих складових для ПП «Піцца «Наполетана».

Стратегія місцезнаходження – це специфічна стратегія, яка характерна для представників торгівлі та ресторанного господарства. Чітке позиціонування у розрізі місцезнаходження дає можливість правильно вибрати свого цільового споживача.

Піцерія «Наполетана» має порівняно значну площу залів для відвідувачів. Внутрішнє оформлення піцерії відповідає категорії страв, що продаються і претендує на середній рівень сервісу. Стратегія вибору місцезнаходження для піцерії ПП «Піцца «Наполетана» відповідає наступним правилам:

- розміщення піцерії в місцях значних потоків пішоходів або у спальних районах із чисельністю населення у радіусі 3 км від піцерії не менше 10 тис. населення;
- місце знаходження піцерії повинно бути у місцях із інтенсивними потоками людей – біля зупинок громадського транспорту, продуктових та товарних ринків тощо. Можливе розміщення піцерії поблизу продуктових супермаркетів;
- площа залу для відвідувачів піцерії повинна бути не меншою 50 кв.м;

- піцерію (її вивіску) повинно бути добре видно із місць скупчення потоків перехожих та з проїжджої частини.

Отже, відповідно, ці всі правила враховані і ми можемо оцінити місцезнаходження досліджуваної піцерії позитивно.

Цінова стратегія ПП «Піцца «Наполетана» очевидна. Як уже зазначалося попередньо, підприємство вибрало стратегію цін нижчих середніх у межах стратегії слідування за лідером. Ціни на більшість товарів піцерій є нижчими за ціни на аналогічні товари у основного конкурента - піцерій «Челінтано».

Більшість страв, які пропонує піцерія, відносяться до ринкових сегментів фаст-фуду. Також значною є частка продажу соків, безалкогольних та алкогольних напоїв. Десертна група не користується високим попитом.

На даному етапі асортимент піцерії знаходиться у кількості 100- 150 товарних позицій, включаючи алкоголь. Враховуючи зазначене, ми можемо стверджувати, що в товарній політиці використовується стратегія розширеного асортименту і пов’язаної диверсифікації. Стратегії просування у ПП «Піцца «Наполетана», як уже згадувалося, на даний момент відсутня. Підприємство не використовує системно маркетингових комунікацій, лише в окремі періоди застосовує стимулювання збуту в місцях продажу, яке супроводжується роздачею рекламних матеріалів.

На основі проведеного дослідження побудуємо матрицю SWOT - аналізу підприємства (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Матриця SWOT - аналізу ПП «Піцца «Наполетана»

<table>
<tr><td colspan="2">Можливості:
1. Вихід на новий ринок (наприклад, Київ). Досвід та традиції відкриття піцерій присутні.
2. Створення інформаційно порталу послуг, що пропонує піцерія та розробка Веб-сайту підприємства.
3. Впровадження механізму кредитування для постійних клієнтів та певних верств населення.
4. Партнерство з банком або потенційним інвестором щодо питань кредитування відкриття піцерій «Наполетана» в інших регіонах.
5. Програми покращення якості обслуговування в піцерії.
6. Надання франшиз.</td><td>Загрози:
1. Збільшення конкуренції на ринку послуг громадського харчування, поширення закладів фастфудів.
2. Зменшення реалізації послуг у певні періоди року.
3. Зменшення платоспроможності населення через наслідки фінансової кризи.
4. Різкий ріст курсу іноземної валюти.
5. Нове податкове законодавство та підсилення тиску податкової адміністрації.
6. Можливий прихід на ринок нових великих мережевих піцерій.</td></tr>
<tr><td>Сильні сторони:
1. Стійкі фінансові показники минулих років (до початку кризи).
2. Високий рівень виконання договірних зобов'язань як по відновленню до постачальників,
так і до споживачів.
3. Позитивний імідж.
4. Вірна цінова політика та невисокі кінцеві ціни.
4. Високий рівень управління якістю послуг
5. Бажання освоєння нових сегментів ринку.</td><td>Поле СіМ (Сила і Можливості)
1 .Зростання виробничих потужностей підприємства.
2. Розширення сегментів ринку.
3. Перехід до класу мережевих піцерій середнього та вищого рівнів. Відкриття нових піцерій.
4. Зростання конкурентно-спроможного потенціалу.
5. Покращення якості обслуговування працівників за рахунок набутого значного досвіду в наданні послуг.
6. Налагоджені та перевірені часом та виробничо-господарськими ситуаціями стосунки з постачальниками.
7. Широкий асортимент.
9. Цінова політика, орієнтована на всі категорії клієнтів.</td><td>Поле СіЗ (Сила і Загрози)
1. Проведення заходів щодо залучення нових клієнтів.
2. Вихід на нові сегменти ринку.
3. Здійснення постійних оглядів ринку та проведення маркетингових досліджень.
4. Пристосування до податкової політики держави шляхом обґрунтованої диверсифікації послуг.
5. Зменшення тиску конкурентів шляхом використання технологічних та інноваційних навичок у сфері обслуговування.
6. Реалізація можливостей конкурентоспроможних навичок персоналу.
7. Виживання в умовах соціально-політичної нестабільності шляхом зниження витрат.</td></tr>
</table>

Продовження табл.2.4

Слабкі сторони:	**Поле СлМ (Слабкість та Можливості)**	**Поле СлЗ (Слабкість та Загрози)**
1. Низькі заробітні плати працівникам. 2. Присутність товарів-замінників з позиції використання різних харчових технологій (наприклад, хот-доги та гамбургери вуличні). 3. Конкурентів та підприємств, що потенційно можуть увійти в галузь, надзвичайно багато. 4. Стратегія управління персоналом потребує свого удосконалення. 5. Не достатній рівень маркетингових досліджень та інших заходів.	1. Планування та послідовне освоєння нових сегментів ринку. 2. Надання якісних послуг. 3. Підсилення ролі маркетингових досліджень. 4. Здійснення стратегічного планування відбувається, проте не застосовуються всі необхідні складові (наприклад, план соціального розвитку тощо) . 5. Суттєвий вплив на підвищення якості послуг засобами пильного стеження за реакцією клієнтів піцерії.	1. Продумана конкурентна боротьба. 2. Підвищення швидкості й надійності надання послуг. 3. Необхідність у ефективному використання власних оборотних коштів. 4. Стійка цінова політика на ринку, цінова конкуренція. 5. Підвищення ефективності праці працівників. 6. Виживання в умовах соціально-політичної нестабільності шляхом зниження витрат.

За результатами проведеного SWOT - аналізу підприємства ПП «Піцца «Наполетана» зроблено висновок, що досліджуване нами підприємство має низку сильних сторін і можливостей у своїй галузі. Проте підприємству можна запропонувати усунення певних негативних моментів та загроз в його діяльності за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить йому конкурентні переваги. ПП «Піцца «Наполетана» має можливості для зростання свого конкурентного потенціалу, розширення сегментів ринку за рахунок надання якісних послуг, своєї популярності на ринку закладів громадського харчування протягом багатьох років.

Результати проведеного аналізу ми наводимо графічно на рис.2.5.

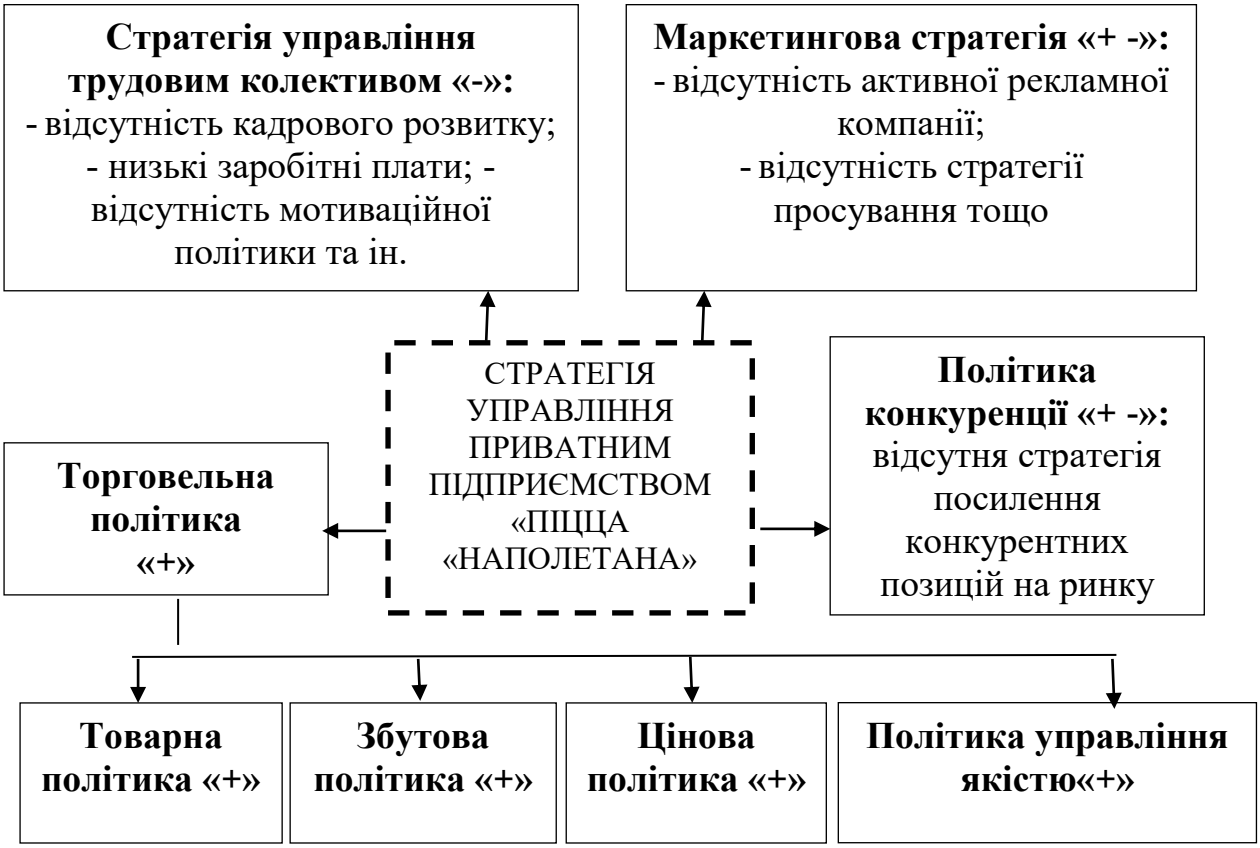


Рис.2.5. Узагальнення оцінювання складових стратегії управління ПП «Піцца «Наполетана»

Отже, використовуючи узагальнене оцінювання за допомогою знаків «+», «-», «+ -», з рис.2.5 видно, що стратегія управління трудовим колективом відсутня та потребує своєї розробки, а маркетингова стратегія та політика конкуренції – свого подальшого удосконалення.

Загалом, аналіз стратегічного управління підприємства показав, що існує чітка спрямованість завдань, і у керівництва існує стратегічне бачення розвитку підприємства. Однак, стратегічне управління підприємством потребує вдосконалення.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ «ПІЦЦА «НАПОЛЕТАНА»

3.1. Рекомендації щодо оптимізації процесу формування стратегії менеджменту ПП «Піцца «Наполетана»

В другому розділі роботи визначено проблеми та недоліки в стратегічному управлінні ПП «Піцца «Наполетана».

Одним з основних проблемних моментів нами виявлено наступне: в повному обсязі стратегічне планування в ПП «Піцца «Наполетана» не здійснюється, проте, деякі його елементи присутні (а саме стратегічний план щодо відкриття піцерії «Наполетана» в м. Києві, - це планувалося до війни).

Можемо рекомендувати керівництву мережі «Піцца «Наполетана» та ПП «Піцца «Наполетана», зокрема, врахування таких аргументів для переходу підприємства до необхідного стратегічного планування:

1) необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємства напряму громадського харчування;

2) потреба в об’єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;

3) наявність яскраво виражених конкурентних переваг у конкурентів ПП «Піцца «Наполетана» та постійне посилення конкуренції, виникнення нових конкурентів в галузі;

4) інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв’язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;

5) наявність висококваліфікованих працівників, як в апараті управління мережею «Піцца «Наполетана», так і серед виробничого персоналу, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;

6) розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього;

7) наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;

8) посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;

9) необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства.

Наведемо послідовність, тобто перелік етапів стратегічного планування, які ми пропонуємо для впровадження в діяльність ПП «Піцца «Наполетана».

На першому етапі пропонуємо проаналізувати місію та цілі підприємства. Першим та найбільшим кроком у зниженні невизначеності усвідомленості суті конкретного підприємства є - визначення місії. Це інструмент стратегічного управління, спосіб виділення даного підприємства серед конкурентів, спосіб розпізнання споживачами підприємства та його продукції. Що ж стосується цілей, то їх визначення покликане надати основу та стимул для подальшої діяльності. Правильно сформовані та ефективно систематизовані цілі підприємства є основою для розробки стратегії та тактики його господарської діяльності. Інструментом для систематизації цілей на практиці є побудова «дерева цілей».

В межах цього першого етапу також рекомендуємо керівництву ПП «Піцца «Наполетана» обов’язкове здійснення прогнозування досягнення нових цілей.

На нашу думку, багато з припущень, по яких орієнтується керівництво, відносяться до умов майбутнього, над якими керівництво немає ніякого контролю. Однак ці припущення необхідні для багатьох операцій

планування. Отже, чим точніше керівництво зможе передбачити зовнішні і внутрішні умови майбутнього, тим вище ймовірність досягнення запланованих результатів.

Прогноз означає спробу визначити стан якогось явища чи процесу в майбутньому. При цьому, прогнозування розвитку підприємства є процесом наукового обгрунтування можливих кількісних та якісних змін його стану в майбутньому, а також альтернативних способів досягнення очікуваного стану.

Відразу же зауважимо, що процес прогнозування повинен базуватися на певних принципах, основні з яких такі: цілеспрямованість; системність; наукова обгрунтованість; багаторівневий опис; інформаційна єдність; адекватність об'єктивним закономірностям розвитку; послідовне розв'язування невизначеності; альтернативність тощо.

Система методів прогнозування повинна формуватися за допомогою фіксування можливих і структурованих за певними ознаками методів розробки прогнозів майбутнього стану (рівня розвитку) «Піцца «Наполетана». При прогнозуванні рекомендуємо обовязкове використання як накопиченого в минулому досвіду, так і поточних припущенн стосовно майбутнього підприємства з ціллю його визначення. Якщо прогнозування буде виконано якісно, результатом стане картина майбутнього, яку можна використовувати як основу для планування.

Можемо рекомендувати, щоб прогнозування одночасно відбувалося на базі: інтуїтивної інформації з використанням уяви; предметної інформації і логіки; кількісних даних і математичних методів.

Вважаємо, що в «Піцца «Наполетана» повинен бути відповідальний працівник (з трудового колективу), який буде відповідати за прогнозування діяльності підприємства. Його умовно можемо назвати прогнозистом. Такий прогнозист повинен в результаті передпрогнозних досліджень структурувати інформацію про об’єкт прогнозування, проаналізувати її і прийняти рішення про те, який з методів відповідає конкретним умовам прогнозу. При цьому

важливо на етапі підготовки рішення про вибір методу прогнозування виділити як ті методи, застосування яких можливо в умовах вирішуємої задачі, так і ті методи, застосовувати які неможливо. Важливу роль в цьому може відіграти типове уявлення про об'єкт прогнозування. Об'єктом прогнозування частіше за все являються сукупність об'єктів внутрішнього і зовнішнього середовища. Також рекомендуємо обрати найбільш оптимальні методи прогнозування діяльності «Піцца «Наполетана» із урахуванням особливостей підприємства. Для цього розглянеом основні з инх.

Кількісні методи можна використовувати для прогнозування, коли є підстави вважати, що діяльність в минулому мала визначену тенденцію, яку можна продовжувати в майбутньому, і коли наявної інформації достатньо для виявлення статистики достовірних тенденцій або залежностей. Крім того, прогнозист або керівник повинен знати, як використовувати кількісну модель, і пам'ятати, що користь від прийняття більш ефективного рішення повинна перекрити витрати на створення моделі. Два типових методи кількісного прогнозування - це аналіз часових рядів і причинно-наслідкове моделювання.

Аналіз часових рядів. Цей метод базується на припущенні, відповідно якому те, що трапилось в минулому дає достатньо добре наближення в оцінці майбутнього. Цей аналіз є методом виявлення зразків і тенденцій минулого та продовження їх в майбутнє. Його можна провести за допомогою таблиці або графіка шляхом нанесення на координатну сітку точок, відповідних подіям минулого. Даний метод аналізу часто використовується для оцінки попиту на товари й послуги, оцінки потреби в запасах, прогнозування структури збиту, який характеризується сезонними коливаннями, або потреби в кадрах. Чим більш достовірне припущення про схожість майбутнього і минулого, тим більше точність прогнозу. Таким чином, аналіз часових рядів, ймовірно не буде корисним сьогодні для ПП «Піцца «Наполетана» відповідно до того, коли відбулась значна, всім відома негативна зміна у фінансово-економічній та політичній системах держави (у

більшості населення обмежилися заробітки та прибутки, різко збільшилася вартість валюти, нестабільність політичної ситуації, війна на Сході та ін.). Проте, в подальшому цей метод прогнозування можна використовувати у ПП «Піцца «Наполетана».

Причинно-наслідкове моделювання. Цей метод є найбільш складним з точки зору математики. Він використовується в ситуаціях з більш ніж одною змінною. Причинно-наслідкове моделювання є спробою спрогнозувати те, що відбудеться в подібних ситуаціях, шляхом вивчення статистичної залежності між розглядаємим фактором й іншими змінними. На мові статистики ця залежність називається кореляцією. Чим тисніша кореляція, тим вище придатність моделі до прогнозування. Повна кореляція (1,000) буває в ситуації, коли в минулому залежність завжди була істинною. Така модель потребує розробки математичної залежності виду:

$$A = c_1 + c_1X_1 + c_2X_2 + \dots c_nX_n, \qquad (3.1)$$

де А - прогноз, всі Х - змінні, від яких залежить прогноз, всі с - константи, які визначаються методом статистичного аналізу даних по минулим подіям.

Використання причинно-наслідкового моделювання можемо рекомендувати для прогнозування в «Піцца «Наполетана».

Коли кількість інформації недостатня або керівництво не розуміє складний метод, або коли кількісна модель виявляється дуже дорогою, можемо керівництву «Піцца «Наполетана» порекомендувати використання якісних моделей прогнозування.

При цьому прогнозування майбутнього здійснюється експертами, до яких звертаються за допомогою. Чотири найбільш розповсюджених якісних методи прогнозування - це думка жюрі, сукупний погляд збутовиків, модель очікування споживача і метод експертних оцінок.

Думка жюрі. Цей метод прогнозування полягає в поєднанні та усередненні думок еспертів в релевантних сферах. Різновидом цього методу є «мозговий штурм», під час якого учасники спочатку намагаються

генерувати як можна більше ідей. Тільки після закінчення процесу генерування деякі ідеї підлягають оцінці.

На нашу думку, цей метод може зайняти багато часу, але часто дає корисні результати, особливо в нашій ситуації, тобто коли «Піцца «Наполетана» потребує багато нових ідей та альтернатив.

Сукупний погляд збутовиків. Досвідчені дистриб'ютори та торгові агенти часто дуже добре передбачають майбутній попит. Тому що вони близько знайомі зі споживачами і можуть прийняти в розрахунок їх минулі дії швидше, ніж вдасться побудувати кількісну модель. Крім того, професіональний торговий агент на визначеному часовому інтервалі часто «відчуває» ринок точніше, ніж кількісні моделі.

Модель очікування споживача. Як можна судити з назви, модель очікування споживача є прогнозом, що заснований на результатах опитувань клієнтів піцерії. Їх просять оцінити приблизні власні потреби в майбутньому, а також нові потреби. Зібравши всі отримані таким шляхом дані і зробивши корегування на пере- або недооцінку, виходячи з власного досвіду, керівник часто опиняється в стані точно передбачити сукупний попит. От власне цю модель ми рекомендуємо обовязково використовувати в ПП «Піцца «Наполетана» для прогнозування попиту клієнтів.

Метод експертних оцінок. Він є більш формалізованим варіантом методу колективного погляду. Метод експертних оцінок являє собою процедуру, яка дозволяє групі експертів дійти до згоди. Експерти, які заповнюють опитувальний лист з приводу конкретної проблеми, записують свої погляди на неї. Кожний експерт потім отримує результати відповідей інших експертів, і його просять знову розглянути свій прогноз, і якщо він не співпадає з прогнозами інших, просять пояснити, чому це так. Процедура повторюється три або чотири рази, доки експерти не дійдуть до єдиного рішення. Також вважаємо цей метод користним для використання в ПП «Піцца «Наполетана».

Таким чином, ми рекомендуємо керівництву «Піцца «Наполетана» обов'язкове застосування прогнозування. При цьому вважаємо доцільним використання якісних моделей прогнозування, а саме: думка жюрі, сукупний погляд збутовиків, модель очікування споживача і метод експертних оцінок.

Другим етапом стратегічного планування «Піцца «Наполетана» повинен бути аналіз внутрішнього середовища, тобто оцінка стратегічного потенціалу. SWOT-аналіз є важливим елементом аналізу не лише зовнішнього, а й внутрішнього середовища функціонування підприємства для прийняття рішень про визначення місії, цілей і стратегії через пошук сильних й слабких аспектів у діяльності підприємства, можливостей і загроз, що впливають на діяльність підприємства ззовні. Вплив кожного з факторів повинен викликати необхідність даного підприємства, по-перше, постійно стежити за зміною факторів зовнішнього середовища, по-друге, приймати такі управлінські рішення, реалізація яких сприяла б постійній підтримці їхньої конкурентноздатності.

На третьому етапі доцільно здійснити аналіз зовнішнього середовища або оцінку стратегічного клімату. Тут рекомендуємо проведення PEST-аналізу, який спрямований на мінімізацію негативного впливу макроекономічних чинників та використання сприятливої кон'юнктури ринку. У ході PEST-аналізу «Піцца «Наполетана» повинно намагатися виявити сприятливі й несприятливі тенденції за кожним з основних факторів макросередовища, на цій основі вирішити питання про продовження своєї роботи або, про зміну ринку та ін.

На останньому, *четвертому етапі* стратегічного планування рекомендуємо здійснити формування стратегічного бачення і планів.

Стратегічне планування на сьогодні є досить гнучким інструментом діяльності підприємства. Тому на кожному етапі рекомендуємо керівництву проводити аналіз за найбільш пріоритетному напрямку або від вищого до нижчого (за критерієм важливості чи прибутковості) напрямів. І враховуючи постійні зміни, що відбуваються у середовищі громадського харчування,

необхідно змінювати стратегію підприємства і переосмислювати місію та цілі.

Тому планувати діяльність підприємства, виходячи з аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей раціонально використовувати їх, означає йти всупереч принципам стратегічного управління. Тому пропонуємо приблизний перелік дій і процесів з ухвалення управлінських рішень в галузі стратегічного планування «Піцца «Наполетана»:

1. Підготовка до роботи: аналіз рівня планової роботи; виявлення проблеми і постановка цілей; визначення кола завдань з планування; формування групи для виконання планових робіт; видання документу (програми, накази, розпорядження) по виконанню роботи.

2. Інформаційне забезпечення: встановлення вимог до інформації, встановлення джерел інформації; визначення каналів одержання інформації; оформлення доступу до інформації; визначення переліку і виду інформації; збір і кодування інформації; перевірка повноти і вірогідності інформації; якісний аналіз інформації.

3. Виявлення конкурентоспроможності послуг: дослідження ринку; визначення тенденцій послуг і виробництва на 5 – 10 років; виявлення факторів макро- і мікросередовища, що впливають на конкурентоспромож-ність послуг; сегментація ринку; структуризація проблеми і побудова «дерева показників» конкурентоспроможності нових послуг. Це дуже важливий фактор, на нашу думку, оскільки на ринку громадського харчування постійно з’являються нові товари та послуги.

4. Визначення можливості ресурсного забезпечення: визначення ресурсоємності товару чи послуги і її оптимізація з використанням методу функціонально-вартісного аналізу; аналіз умов реалізації цілей; прогнозування потреб у різних видах ресурсів; прогнозування можливостей виробника і споживача товару; балансування потреб і можливостей.

5. Ранжирування цілей: формування і узгодження нормативів поліпшення екологічних, ергономічних і техніко-економічних показників

нового товару; визначення пріоритетів і черговості реалізації цілей; упорядкування цілей за рівнями ієрархії; побудови «дерева цілей»; розробка організаційного проекту забезпечення «дерева цілей».

6. Формування планових завдань: уточнення складу виконавців завдань; формування завдань конкретним виконавцям; оптимізація термінів виконання завдань; складання документу з виконання планових рішень і плану контролю; планування підготовки кадрів.

7. Оформлення планових документів: вибір форми планового документу (програма, технічне завдання, план); виконання додаткових розрахунків, їхнє техніко-економічне обґрунтування; оформлення проекту планового документу, його узгодження і затвердження; тиражування і доведення планового документа до виконавця.

8. Реалізація рішень, контроль їхнього виконання і мотивація: видання наказу (розпорядження) про виконання планового документа і доведення його до виконавця; організація виконання планових завдань; облік і контроль виконання планових завдань; мотивація виконання планових завдань якісно і точно в термін; організація регулювання (зворотного зв’язку) планових завдань за вимогами споживачів чи новинками науково-технічного прогресу в даній галузі.

При цьому, стратегічне управління мережею піцерій повинне поєднуватися з практикою поточного управління. Завжди потрібно пам’ятати, що стратегічне планування має справу не з майбутніми рішеннями, а з майбутнім рішень, прийнятих сьогодні.

При стратегічному плануванні керівництву «Піцца «Наполетана» рекомендуємо обов’язкове знання та врахування специфіки стратегічного планування, яке полягає в наступному:

1. У стратегічному плануванні значну роль відіграють суб’єктивні ціннісні установки менеджера.

2. Загальний можливий діапазон альтернатив у стратегічному плануванні значно ширший, ніж в оперативному чи поточному (річному) плані робіт.
3. Стратегічне планування в більшому ступені характеризується невизначеністю (ризики в рамках стратегічного планування оцінити складніше).
4. Для стратегічного планування необхідна велика кількість інформації про умови навколишнього середовища, у той час, як поточне планування в більшому ступені базується на внутріфірмовому аналізі, а також на інформації про події, що здійснилися.
5. Стратегічне планування охоплює більш тривалий період, ніж оперативне і поточне.
6. Стратегічне планування звичайно охоплює підприємство в цілому і всі його активи, у той час як поточне чи оперативне планування спрямоване на здійснення виконавських завдань нижчими за ієрархією організаційними ланками.
7. Стратегічні плани структуруються звичайно в глобальному масштабі і містять, у порівнянні з іншими, менше деталей.

Для обґрунтування доцільності наших пропозицій щодо необхідності стратегічного планування в ПП «Піцца «Наполетана», наведено порівняльну характеристику стратегічного і оперативного плануванням (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного планування в межах діяльності мережі «Піцца «Наполетана»

Характеристика	*Оперативне планування*	*Стратегічне планування*
1	2	3
Місія, призначення	Реалізація послуг громадського харчування з метою отримання доходу від цього	Виживання підприємства в довготерміновій перспективі за допомогою встановлення динамічної рівноваги з навколишнім середовищем

Продовження табл.3.1

1	2	3
Зосередження уваги менеджменту	Погляд всередину підприємства, пошук раціональних шляхів ефективного використання ресурсів	Погляд ззовні підприємства, пошук можливостей в конкурентній боротьбі, відслідковування і адаптація до змін в оточенні
Врахування фактору часу	Орієнтація на короткотермінову і середньотермінову перспективи	Орієнтація лише на довготермінову перспективу
Фактор побудови системи управління	Управлінські функції і організаційні структури мережевих піцерій, процедури, техніка і технологія	Колектив працівників, системи інформаційних технологій, ринок
Управління персоналом	Ставлення до працівників як до ресурсу організації і виконавців окремих робіт і функцій	Розглядає працівників як основу організації, її цінність і джерело прибутку
Оцінка ефективності	Ефективність діяльності визначається як категорія, що відображає прибутковість і раціональність використання потенціалу «Піцца «Наполетана»	Ефективність діяльності визначається в тому, наскільки своєчасно і точно «Піцца «Наполетана» в стані реагувати на нові запити ринку і видозмінюватись залежно від зміни навколишнього оточення

З табл. 3.1 видно, що стратегічне планування, в певній мірі, доповнює оперативне планування, а саме:

1) оперативне планування орієнтоване на короткотермінову і середньотермінову перспективу, а стратегічне планування – на довготермінову. Тобто, це дасть змогу керівництву «Піцца «Наполетана» розробляти плани враховуючи фактор часу;

2) при оперативному плануванні управління в основному зосереджене на пошуку раціональних шляхів ефективного використання ресурсів

всередині «Піцца «Наполетана», тоді, як при стратегічному плануванні здійснюється пошук можливостей в конкурентній боротьбі за межами підприємства;

2) працівники розглядаються не лише як ресурс організації і виконавці окремих робіт і функцій, але й як основа «Піцца «Наполетана», цінність і джерело прибутку;

3) ефективність діяльності визначається як категорія, що відображає прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу, а разом з тим, вона визначається в тому, наскільки своєчасно і точно «Піцца «Наполетана» в стані реагувати на нові запити ринку і видозмінюватись залежно від зміни навколишнього оточення.

Початковим і особливо складним етапом стратегічного планування, на який часто мало звертають увагу керівники, є виявлення «вузьких місць» у реалізації масштабних намірів підприємства, що стримують вихід на досягнення стратегічних обріїв. Це повинно вироблятися шляхом аналізу ситуації в межах окремих проблем або комплексно в розрізі всього діапазону існуючих проблем. Для цієї мети доцільно розробити каталог проблем. Цей етап планування є важливим тому, що безперервність виникнення проблем стратегічного характеру являє собою обов’язкову властивість будь-якого гармонійно і динамічно розвинутого підприємства.

Вигоди, які принесе здійснення стратегічного планування у діяльності «Піцца «Наполетана», на нашу думку, такі:

- заохочення керівників мислити перспективно;
- забезпечення більш чіткої координації дій організації;
- призведе до встановлення показників для наступного контролю;
- змусить керівництво більш чітко визначати свої завдання;
- більш наочно продемонструє взаємозв’язки апарату управління й обов’язки всіх посадових осіб;
- зробить підприємство більш підготовленим до ринкових змін.

Отже, ми визначили на чому саме необхідно сконцентрувати увагу керівництва, набути досвіду для розробки та реалізації майбутніх стратегій менеджменту підприємства.

Також нами обґрунтовано, що розробка стратегічних планів є важливим етапом для ефективного функціонування мережі піцерій у майбутньому.

Головна ідея переходу «Піцца «Наполетана» до стратегічного управління полягає в усвідомленні необхідності перенесення центру уваги вищого керівництва на зовнішнє середовище для того, щоб відповідним чином і вчасно реагувати на зміни, що відбуваються в ньому.

Застосування стратегічного планування створить такі найважливіші переваги у функціонуванні «Піцца «Наполетана»: підготує підприємство до змін у зовнішньому середовищі; об'єднає його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснить проблеми, які виникають; скоординує роботу його різних структурних підрозділів мережі; покращить контроль на підприємстві.

3.2. Пропозиції для вдосконалення стратегічного управління підприємством «Піцца «Наполетана»

Недоліком визначено низький рівень розробки маркетингової стратегії (а саме відсутність активної рекламної компанії; відсутність стратегії просування тощо).

Для виправлення даної ситуації наведемо деякі рекомендації як стратегічного, так і оперативного характеру:

1. Необхідно встановити добрі взаємозв'язки зі постійними клієнтами (взяти контакти із заповненої анкети при наданні карточок на знижку в піцерії) та створити систему їх обліку. Для цього буде доцільно:

- налагодити особисті контакти за телефонами та е-мейлами клієнтів, привітати їх з найближчим святом та запропонувати їм високу скидку (що може надати «Піцца «Наполетана») з метою підвищення їх лояльності та залучення нових клієнтів (наприклад, друзів чи родичів, яких приведуть з собою);

- призначити працівника, що буде відповідальним за підтримання актуальності такої клієнтської бази. Було б доцільним, щоб до його основних обов'язків у цьому напрямку належали:

- розробка промо-акцій для клієнтів в залежності від кількості їх придбання послуг «Піцца «Наполетана» за рік;
- формування системи винагороди клієнтів за те, що вони будуть приводити нових клієнтів до «Піцца «Наполетана»;
- відслідковування особистих подій, свят в житті клієнтів та налагодження максимальної співпраці з ними тощо.

2. Через те, що існує підвищена конкуренція в галузі громадського харчування та в піцеріях, зокрема, можемо рекомендувати проаналізувати можливість надання унікальних послуг (тобто таких, які ще ніхто чи мало хто в м. Львові та Львівській області надає).

Наприклад, доставка піци за адресою клієнта засобами не тільки телефонного замовлення, а й Інтернету. Для цього на сайті піцерії «Наполетана» повинні бути фотографії та ціни різних видів продукції (піц та їх інгредієнтів, салатів, напоїв та інших страв) із вказаними цінами та система замовлення і покрокової калькуляції замовлення. Це буде дуже зручно для клієнта, бо, наприклад, замовивши піцу з подвійним сиром, клієнт відразу побачить ціну і при бажання зможе зняти інгредієнт «подвійний сир», таким чином здешевити своє замовлення.

Також треба зробити можливість робити замовлення не лише на сайті піцерії, а й за допомогою відправлення смс чи за Вайбером чи іншим додатком мобільного телефону. Для цього необхідно, щоб на зміні був

відповідальний працівник, який буде приймати такі замовлення і отримувати від них відсоток.

Із урахуванням відсутності стратегії зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку, нами запропоновано приклад розробки такої стратегії.

Наведемо наш приклад розробки комплексної стратегії за її етапами.

Отже, перший етап ми назвали «Організаційна підготовка процедури стратегічного планування». Даний етап повинен передбачати завчасне здійснення таких заходів:

- повідомити управлінським працівникам «Піцца «Наполетана» про необхідність стисло сформулювати пропозиції по стратегії розвитку підприємства;

- повідомити колективу «Піцца «Наполетана» про початок роботи за стратегічним плануванням і запропонувати зацікавленим працівникам сформулювати свої пропозиції;

- запропонувати всім авторам поданих пропозицій взяти участь у стратегічному плануванні;

- отримані пропозиції затвердити в адміністрації підприємства і передати керівництву для ознайомлення.

Другий етап – «Настанови і співбесіди з керівниками підрозділів підприємства» - необхідно проводити з метою вироблення узгодженого викладу стратегічного планування, а саме - ознайомлення керівників з основними економічними поняттями і категоріями, за допомогою яких буде здійснюватися розробка, обговорення і вибір варіанту стратегії. До них ми віднесли: цілі і напрями розвитку «Піцца «Наполетана»; варіант стратегії; критерії оцінки варіантів.

У ході настановних співбесід з керівниками підрозділів та іншими особами, що проявили інтерес до стратегічного планування «Піцца «Наполетана», консультанти повинні роз'яснювати зміст понять і категорій,

відповідати на запитання, ставити контрольні питання, а також доводити до їх відома зміст і призначення наступних етапів.

На нашу думку, важливим елементом такої співбесіди має бути визначення «репрезентативної групи», чиї інтереси, досвід і фах будуть представляти інтереси підприємства в цілому і повинні бути враховані у розробці стратегії.

На третьому етапі необхідно провести уточнення керівниками своїх позицій і варіантів стратегії. Це має проводитися у формі спільного засідання всіх учасників процесу стратегічного планування. При цьому бажано намагатися виконати такі основні умови:

- управління всією процедурою з боку першого керівника, що має забезпечити дотримання порядку і послідовності проходження вказаних етапів;

- чітке усвідомлення учасниками логіки і послідовності обговорюваних питань;

- бажання учасників досягти кінцевого результату;

- наявність попередніх розробок, так званих «домашніх заготовок», вироблених індивідуально чи в групах (бажано неформального характеру).

Вироблення узгоджених уявлень про цілі розвитку «Піцца «Наполетана» у відповідності до вказаних умов краще здійснювати у формі вибору визначеного цільового стану підприємства з наступною конкретизацією цього стану.

При цьому можемо рекомендувати такі типи стратегічних цілей, із сукупності яких повинен здійснюватися первинний вибір:

- збереження досягнутих позицій на старих ринках збуту послуг «Піцца «Наполетана» при зміні економічних умов;

- збільшення обсягів продажу продукції піцерій при дотриманні пропорцій між виготовлюваною продукцією і збереженні географії ринків;

- збільшення обсягів продажу при зміні пропорцій між послугами і збереженні географії ринків;

- збільшення обсягів продажу за рахунок освоєння нових видів продукції при збереженні географії ринків;

- збільшення обсягів продажу за рахунок освоєння нової продукції і зміні географії ринків;

- зменшення обсягів продажу за рахунок вилучення із асортименту деяких видів продукції (наприклад, десерту «тірамісу», який є дорогим у приготуванні через значну ціну своїх інгрідієнтів та має дуже малий термін збереження).

На четвертому етапі повинно відбутися вироблення узгоджених уявлень про цілі розвитку, що спрямоване на встановлення субординації критеріїв, за якими здійснюється оцінка і відбір варіантів стратегії. Під критеріями при цьому розуміємо ознаки або властивості варіантів стратегії, зазначеннями яких співставляються: рівень досягнення мети; економічна ефективність; надійність реалізації; соціальна прийнятність; екологічна прийнятність; технологічна прийнятність.

Відносна важливість критеріїв може виражатися також через їх впорядкування за зменшуваною значущістю або шляхом присвоєння значущості бальною оцінкою в певній шкалі.

Етап п’ятий має назву «Обговорення можливостей формування варіантів стратегії у відповідності до встановлених цілей і врахування потенціалу підприємства». Цей етап має полягати у встановленні обмежень на варіанти стратегій і у відхиленні нереалістичних стратегій.

На нашу думку, цей етап може стати найбільш складним для керівництва «Піцца «Наполетана», оскільки на ньому з багатьох можливостей встановлюється обмежена кількість конкретних варіантів стратегій підприємства. Методика проведення цього етапу цілком залежить від ступеня розуміння суб'єктів стратегічного планування, його специфіки.

На шостому етапі має відбутися вироблення частково узгоджених варіантів стратегії, що полягає в уточненні та узагальненні стратегій, що вималювалися на попередньому етапі. В результаті повинна сформуватися

невелика кількість (3-5) чітко розрізнених варіантів. Суть кожного варіанту має бути розкрита за такими параметрами, як: можливі зміни в номенклатурі послуг «Піцца «Наполетана»; бажана географія ринку; оцінка джерел фінансування; оцінка інвестицій; терміни реалізації нових проектів.

За цими параметрами необхідно встановити бальні оцінки. За деякими питаннями оцінки краще встановлювати колективно.

На сьомому етапі повинна відбутися оцінка варіантів і вибір кінцевого варіанту, який включає в себе два під етапи: оцінку варіантів стратегій по кожному із вироблених раніше критеріїв і вибір найкращого варіанту.

Результативна оцінка повинна бути розрахованою як середня від індивідуальних оцінок, а отримані результати – повинні були бути введені в комп'ютерну систему і служити інформаційною основою для подальшої роботи. Таку роботу, на нашу думку, доцільно буде доручити керівнику відділу маркетингу.

І останній восьмий етап має назву «Аналіз обраного варіанту, його деталізація і встановлення першочергових завдань». На цьому заключному етапі доцільно було б щоб роботи цього етапу виконувалися спочатку експертами. Вони, як знавці методології стратегічного планування, на основі загальних положень вибраного варіанту можуть розвернути і деталізувати його в сукупність варіантних дій (програм і підпрограм), здійснення яких би покладалося на керівництво підприємства. Результатами цієї роботи експертів повинні стати адресні рекомендації. Тоді вони їх мають обговорити з керівництвом і виконавцями з метою отримання необхідних роз'яснень, уточнень і коригування самих рекомендацій.

Після наведення прикладу розробки стратегії посилення конкурентних позицій на ринку, де ми більше уваги приділили методології її розробки, наведемо пропозиції щодо її ефективної реалізації.

Відмітимо відразу же, що ефективна реалізація стратегії припускає вирішення багатьох проблем і завдань на основі застосування найсучасніших

підходів, методів і моделей. Серед відносно нових методологічних підходів можна назвати:

- реінжиніринг бізнес-процесів *(Business Process Reengineering)*;
- ABC / ABM-методологію *(Activity Based Costing / Activity Based Management)*;
- методологію загального управління якістю (*Total Quality Management);*
- методи управління знаннями *(Knowledge Management)*.

На нашу думку, перераховані підходи необхідно розглядати і використовувати як ефективні дії щодо професійної реалізації стратегії посилення конкурентних позицій «Піцца «Наполетана». Спробуємо обґрунтувати цю думку та показати переваги кожної з цих технологій.

Отже*, реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)* - це реконструювання або створення нових бізнес-процесів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Відмітною рисою цього підходу, порівняно з іншими методами процесного управління, є спрямованість на кардинальну зміну бізнес-процесів, а не на поступове їх поліпшення (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Особливості процесів удосконаленням і реінжинірингу

№	Параметри	Удосконалення	Реінжиніринг
1	Рівень змін	Нарощуваний	Радикальний
2	Початкова точка	Існуючий процес	«Чистий аркуш»
3	Частота змін	Безупинно / одночасно	Одночасно
4	Необхідний час	Короткий	Тривалий
5	Напрямок	Знизу вверх	Зверху вниз
6	Охоплення	Вузьке, на рівні функцій	Широке, міжфункціональнс
7	Ризик	Помірний	Високий
8	Основний засіб	Статистичне управління	Інформаційні технології
9	Тип змін	Культурний	Культурний / структурний

Загалом, до основних принципових положень реінжинірингу бізнес-процесів відносять: перебудову бізнес-процесів, що здійснюється з «чистого аркуша», тобто без врахування попередніх напрацювань; *BPR*, що ставить усе під сумнів, включаючи загальноприйняті положення; зміни бізнес-процесів, які здійснюються на основі широкого використання сучасних інформаційних технологій; *BPR*, що реалізується зверху вниз високопрофесійними командами і передбачає творчий підхід до справи.

Необхідно знати, що поряд зі всіма перевагами, застосування методу реінжинірингу бізнес-процесів може мати низку позитивних наслідків:

- зменшується кількість рівнів управління, тобто відбувається «сплощення» структури управління і, як наслідок, розширення діапазону контролю (числа співробітників, безпосередньо підлеглих менеджеру);

- багатоплановість роботи окремого співробітника приводить до збагачення його роботи, що слугує додатковим мотиваційним фактором;

- співробітникам делегуються додаткові повноваження, що дозволяє їм багато рішень приймати самостійно, без узгодження з вищестоящим керівником;

- ефективність роботи співробітника оцінюється за досягнутими результатами, а не за його участю в діяльності;

- змінюються критерії підвищення в посаді: від ефективності виконання роботи до спроможності виконувати роботу та ін.

Реінжиніринг бізнес-процесів спрямований на досягнення високих результатів за рахунок удосконалення виконання всіх процесів, реалізованих в організації.

ABC/ABM-методологія. Ця методологія виникла на базі бухгалтерського й управлінського обліку і перетворилася в ефективний засіб управління компаніями. Існуючі підходи управління витратами не відбивають істинної картини економіки виробництва продукції. Так, при порівнянні витрат, розрахованих традиційними методами і на основі ABC/ABM-методології виявляються значні відмінності (від 50% і більше). Тому призначення

методології ABC/ABM - точний облік і аналіз вартості продукції, робіт і послуг на основі функцій (чи процесів) і ресурсів, використовуваних у функціях (чи процесах). Методологія ABC/ABM будується на основі системного підходу до аналізу всіх операцій, реалізованих в організації, і визначенню тих дій, що створюють вартість. Після такого аналізу можна правильно розподілити витрати і в остаточному підсумку точно визначити рентабельність виробу, продукції, підрозділу або навіть усієї стратегічної бізнес-одиниці. Методологія ABC/ABM - це сукупність методів управління вартістю і підвищення економічної ефективності процесів управління в організації.

Методологія загального управління якістю (TQM). Існує багато визначень *TQM*. Найбільш повне і відповідне сьогоднішньому розумінню даного поняття визначення таке: *TQM* - це організаційна стратегія, пов'язана з певними методами і яка дозволяє постачати споживачам якісні товари/послуги. *TQM* - це стратегія, яка формулюється вищим керівництвом і її дотримується вся організація. Відмінність *TQM* від традиційної орієнтації на обслуговування клієнтів полягає в тому, що *TQM* враховує інтереси всіх учасників певного технологічного процесу (споживачів, постачальників, посередників, працівників організації). По суті, *TQM* стає домінуючою складовою організаційної культури.

Один з основних принципів *TQM* полягає в тому, що якість визначає споживач, а не фірма-виробник або її відділ технічного контролю. Іншими словами, продукт (послуга) повинний відповідати очікуванням клієнта. А оскільки очікування кожного клієнта індивідуальні, то мета системи *TQM* - задоволення потреб (тобто продукції) усіх клієнтів.

Слід також зазначити, що система *TQM* - це управлінський підхід, а не звичайна система контролю якості. Керувати розробкою і впровадженням проекту повинен один із представників топ-менеджменту, а участь у його реалізації повинен брати практично кожен працівник організації.

Методи управління знаннями. Це відносно новий міждисциплінарний напрямок, у межах якого розробляються і впроваджуються підходи і рішення, що стосуються того, як організація набуває знань. Основні джерела знань організації - це досвід і вміння співробітників, інформація, якою вони володіють, і зовнішні джерела. У широкому розумінні утворення організації, що створює знання - це проблема зміни організаційної культури. Термін «управління знаннями» визначають як сукупність зусиль, спрямованих на збільшення і підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу організації, що у ринкових умовах стає найбільш цінним, високоефективним і мобільним капіталом.

Виділяють дві стратегії управління знаннями: стратегія кодифікації (знання заносяться в бази даних комп'ютера, і ними може користуватися будь-який співробітник підприємства); стратегія персоніфікації (співробітники акумулюють знання і можуть передавати їх у процесі вирішення одного завдання чи діалогу).

Останню стратегію ми рекомендуємо для обов’язкового застосування в ПП «Піцца «Наполетана», оскільки, враховуючи особливості послуг підприємства, та недолік, виявлений у другому розділі (а саме – значний потенціал трудового колективу «Піцца «Наполетана» і відсутність проведення засобів для його розвитку та навчання), вважаємо, що саме ця стратегія повинна бути першочерговою.

І ще однією важливою рекомендацією щодо удосконалення управління та розробки ефективної стратегії «Піцца «Наполетана» є використання тринадцяти заповідей, запропонованих проф. Мізюком Б.М.

Отже, рекомендуємо керівництву «Піцца «Наполетана» використання таких тринадцять заповідей з розробки стратегії бізнесу:

1. Надавайте найвищий пріоритет розробці і виконанню стратегічних дій, що забезпечують конкурентне становище протягом тривалого часу.

2. Зрозумійте, що ясна концентрована конкурентна стратегія, коли вона добре розроблена і виконана, створює репутацію і визнану позицію в галузі;

часто мінлива стратегія, націлена на освоєння короткострокових ринкових можливостей, приносить лише незначні вигоди.

3. Уникайте «застрягти посередині» стратегій, що становлять компроміси між низькими витратами і широкою диференціацією й між широкою і вузькою ринковою нішами.

4. Інвестуйте засоби в стійку конкурентну перевагу. Це єдиний найбільш надійний шлях досягнення прибутковості, вищої за середній рівень.

5. Відбивайте агресивні напади для побудови конкурентної переваги і забезпечуйте захист, щоб зберегти його.

6. Уникайте стратегій, здатних забезпечувати успіх тільки в найбільш сприятливих умовах. Будьте готові до зустрічей з конкурентами, що використовують контрзаходи, а також до появи несприятливих ринкових умов.

7. Будьте обережні у використанні твердої негнучкої стратегій що на довгий час замикає компанію у вузькому просторі для маневрування; негнучка стратегія може застаріти при зміні ринкових умов.

8. Не переоцінюйте дії і зобов'язання конкуруючих фірм. Конкуренти особливо небезпечні, коли вони виявляються загнаними в кут і їхнє благополуччя під загрозою.

9. Остерігайтеся нападів на сильних, забезпечених ресурсами конкурентів, не маючи достатньої конкурентної переваги і достатньої фінансової потужності.

10. Майте на увазі, що напрямок атаки на конкурентну слабкість звичайно більш вигідний, ніж атакувати конкурентну силу.

11. Будьте обачні в зрізанні цін без досягнення витратної переваги. Тільки низько витратний виробник може перемагати за рахунок зниження цін упродовж тривалого періоду часу.

12. Знайте, що агресивні дії - дії, спрямовані на захоплення частки ринку в конкурентів - найчастіше викликають агресивну відплату у вигляді ринкової «гонки озброєнь» і/чи цінових воєн, що приносять кожному втрати прибутків. Агресивні дії із захоплення більшої частки ринку викликають

конкуренцію вбивства, особливо коли ринок змучений високим рівнем складських запасів товарів і надлишком виробничих потужностей.

13. Намагайтеся виходити на найбільш значні відмінності в якості чи сервісі або особливостях виконання при використанні стратегії диференціації. Малесенькі відмінності між продуктами, пропонованими конкурентами, можуть бути непомітні чи несуттєві для покупця.

Наведені нами рекомендації та пропозиції повинні усунути виявлені недоліки та удосконалити стратегію управління підприємством «Піцца «Наполетана».

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління є складною системою, що становить динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених організацією планів. Основним продуктом стратегічного управління є розробка та реалізація стратегії.

Стратегія є однією з основних складових стратегічного управління, а її вибір і реалізація становлять суть такого управління.

Стратегія підприємств складається з продуманих цілеспрямованих дій та реакції на непередбачений розвиток подій і на конкурентну боротьбу.

Розглянуто різні погляди науковців щодо складу основних етапів і послідовності формування стратегічної поведінки підприємства. За основу ми взяли концепцію М. Мескона, який вважає, що процесна модель стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії організації; формулювання цілей; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; контролю реалізації стратегічного плану; оцінки результатів виконання стратегії.

Через відсутність єдиної та чіткої класифікації стратегій, зроблено спробу на основі різних класифікацій виробити узагальнену позицію до класифікації стратегій. З цією метою виділили низку основних класифікаційних ознак: 1) ієрархічний рівень управління, на якому розробляється стратегія; 2) життєвий цикл організації або стадії її розвитку; 3) відношення організації до конкурентної боротьби; 4) характер поведінки на ринку діяльності; 5) позиція організації в конкурентному середовищі; 6) ступінь концентрації діяльності; 7) географічне поширення діяльності організації.

Стратегії формуються на чотирьох різних організаційних рівнях і класифікується так: корпоративні (загальні) стратегії, ділові стратегії (бізнес-

стратегії), функціональні стратегії (товарно-маркетингова стратегія, цінова стратегія, фінансова стратегія, виробнича стратегія), операційні стратегії.

Розглянуто технологію розробки стратегії розвитку підприємства. Досліджено процес стратегічного планування, як важливої передумови розробки стратегій. Він складається із трьох фаз: формулювання стратегії; надання стратегії конкретної форми; оцінка і контроль.

Загалом, визначено такі етапи формування стратегії: 1) визначення місії організації; 2) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища 3) встановлення стратегічних цілей; 4) формування стратегічних альтернатив, спрямованих на досягнення визначених цілей, їх оцінка і вибір; 5) розробка і реалізація системи заходів, спрямованих на досягнення і реалізацію стратегічних альтернатив; 6) контроль за реалізацією стратегії, моніторинг.

«Піцца «Наполетана» - це мережа закладів швидкого харчування під торговою маркою «Наполетана», яка складається з 6 піцерій у м. Львові.

Об’єктом безпосереднього дослідження виступила одна з шести піцерій – приватне підприємство «Піцца «Наполетана» (далі ПП «Піцца «Наполетана»), яка знаходиться за фізичною адресою: м. Львів, Двірцева площа, 1. Основною продукцією, яку реалізує підприємство, є піца, салати та напої.

На підприємстві працює 14 осіб. Організаційна структура управління підприємством є лінійно-функціональною та раціональною.

Фінансова діагностика підприємства за три останні роки показала:

- значне зростання виручки від реалізації послуг та чистих сукупних доходів у 2022 р., що, на нашу думку, може пояснюватися тим, що піца є недорогою та швидкого приготування їжею, що відповідає потребам та умовах життя у воєнний час;

- значне зростання власного капіталу у 2022 р.;

- відсутність зростання витрат на оплату праці за весь період 2020-2022 рр. У мирний час це свідчило би про те, що керівництво підприємства не дуже піклується про фінансовий стан своїх підлеглих. А сьогодні, ми

можемо зробити висновок, що керівництво хоч і не підвищує заробітної плати, проте нікого не звільняє;

- зростання всіх показників рентабельності у 2022 р.

Отже, ефективність діяльності «Піцца «Наполетана» зросла у 2022 р.

Для надання більш детальної характеристики стратегічної діяльності ПП «Піцца «Наполетана» та її перспектив побудована матриця SWOT - аналізу підприємства.

Аналіз складових внутрішнього середовища (а саме цілі, структура, завдання, технологія і працівники) ПП «Піцца «Наполетана» в контексті стратегічного управління підприємством вказав на такі сильні сторони:

- офісні працівники і працівники піцерії відповідально відносять до своїх функціональних обов'язків;

- технологічний процес ПП «Піцца «Наполетана» характеризується операційною системою та торговельною політикою (яка включає товарну політику, збутову політику, цінову політику, політику управління якістю тощо). Операційна система (яка складається з таких підсистем: торговельна; маркетингова; постачання) визнана ефективною, крім маркетингової;

- ефективність торговельної політики забезпечується наступним:

1) в товарній політиці використовується стратегія розширеного асортименту і пов'язаної диверсифікації;

2) особливістю торговельної політики «Піцца «Наполетана» є забезпечення високого рівня управління якістю товарів та послуг завдяки виконанню низки важливих правил у сфері громадського харчування;

3) цінова стратегія ПП «Піцца «Наполетана» є адекватною для даної ситуації - слідування за лідером (ціни на більшість страв піцерії є на 2-5% нижчими за ціни на аналогічні страви основного конкурента – «Челентано»);

4) вдале місцерозташування та великий розмір приміщення піцерії, розробка власного корпоративного стилю;

А також недоліки:

- не розроблена стратегія управління персоналом (основні проблеми: відсутність програми кадрового розвитку персоналу; низький рівень заробітної плати та відсутність мотиваційних заходів та ін.);

- маркетингова стратегія слабо розроблена (відсутні активні рекламні компанії; відсутня стратегія просування тощо);

- відсутня стратегія посилення конкурентних позицій підприємства на ринку;

- в повному обсязі стратегічне планування в ПП «Піцца «Наполетана» не здійснюється, проте, деякі його елементи присутні (а саме стратегічний план щодо відкриття піцерії «Наполетана» в м. Києві).

Проаналізовано основні фактори впливу зовнішнього середовища прямої дії (споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи влади, система економічних відносин у державі, законодавчі акти та ін.), оскільки вони чинять визначальний вплив на стратегію управління підприємством:

- основними споживачами ПП «Піцца «Наполетана» є мешканці міста. Основними цільовими групами споживачів є молодь і студенти віком 15-30 років та туристи;

- конкуренти ПП «Піцца «Наполетана» розділені на групи у залежності від основного профілю діяльності, місцезнаходження, цільових аудиторій, головними з яких є такі групи конкурентів: піцерії; інші фастфуди; кафе і бари із середніми цінами і цінами нижче середніх; кафе і ресторати із цінами вище середніх; магазини із домовою кухнею. Основними конкурентами ПП «Піцца «Наполетана» є піцерії «Челінтано», «Нью-Йорк», «Делікат», а також такі фаст-фуди як «МакДональдз» і «Пузата Хата»;

- основними постачальниками є підприємства, що забезпечують ПП «Піцца «Наполетана» продуктами харчування для приготування страв і напоями та мають відповідні сертифікати, гігієнічні та ветеринарні висновки;

- послугами посередників підприємство не користується;

- діяльність ПП «Піцца «Наполетана» жорстко регламентується з боку держави, оскільки підприємство є мережею закладів громадського

харчування (наприклад, у зв'язку із місцезнаходженням піцерії «Наполетана» на першому поверсі житлового будинку, існує заборона на функціонування після 23:00).

Загалом, зроблено висновок, що зовнішнє середовище є сприятливим для діяльності ПП «Піцца «Наполетана» і дає можливість ефективно здійснювати стратегічне управління підприємством.

Аналіз стратегічного управління показав, що існує чітка спрямованість завдань, і у керівництва існує стратегічне бачення розвитку підприємства. Проте, стратегічне управління підприємством потребує вдосконалення.

Рекомендується обов'язкове здійснення стратегічного планування у «Піцца «Наполетана». Наведено перелік етапів стратегічного планування, які ми пропонуємо для впровадження в діяльність «Піцца «Наполетана».

Відповідно до визначеного недоліка - низький рівень розробки маркетингової стратегії, наведено деякі рекомендації як стратегічного, так і оперативного характеру:

1. Необхідно встановити добрі взаємозв'язки зі постійними клієнтами (взяти контакти із заповненої анкети при наданні карточок на знижку в піцерії) та створити систему їх обліку. Для цього буде доцільно:

- налагодити особисті контакти за телефонами та е-мейлами клієнтів, привітати їх з найближчим святом та запропонувати їм високу скидку з метою підвищення їх лояльності та залучення нових клієнтів (наприклад, друзів чи родичів, яких приведуть з собою);

- призначити працівника, що буде відповідальним за підтримання актуальності такої клієнтської бази. Було б доцільним, щоб до його основних обов'язків у цьому напрямку належали:

- розробка промо-акцій для клієнтів в залежності від кількості їх придбання послуг «Піцца «Наполетана» за рік;
- формування системи винагороди клієнтів за те, що вони будуть приводити нових клієнтів до «Піцца «Наполетана»;

- відслідковування особистих подій, свят в житті клієнтів та налагодження максимальної співпраці з ними тощо.

2. Через те, що існує підвищена конкуренція в галузі громадського харчування та в піцеріях, зокрема, можемо рекомендувати проаналізувати можливість надання унікальних послуг (тобто таких, які ще ніхто чи мало хто в м. Львові та Львівській області надає).

Наприклад, доставка піци за адресою клієнта засобами не тільки телефонного замовлення, а й Інтернету. Для цього на сайті піцерії «Наполетана» повинні бути фотографії та ціни різних видів продукції (піц та їх інгредієнтів, салатів, напоїв та інших страв) із вказаними цінами та система замовлення і покрокової калькуляції замовлення. Це буде дуже зручно для клієнта, бо, наприклад, замовивши піцу з подвійним сиром, клієнт відразу побачить ціну і при бажання зможе зняти інгредієнт «подвійний сир», таким чином здешевити своє замовлення.

Також треба зробити можливість робити замовлення не лише на сайті піцерії, а й за допомогою відправлення смс чи за Вайбером чи іншим додатком мобільного телефону. Для цього необхідно, щоб на зміні був відповідальний працівник, який буде приймати такі замовлення і отримувати від них відсоток.

Із урахуванням відсутності стратегії зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку, нами запропоновано приклад розробки такої стратегії.

Обґрунтовано сучасні методологічні підходи щодо ефективної реалізації та запропоновано використання такої стратегій управління знаннями - стратегія персоніфікації (співробітники акумулюють знання і можуть передавати їх у процесі вирішення одного завдання чи діалогу). Цю стратегію рекомендуємо для обов’язкового застосування через особливості послуг підприємства, та суперечливість, виявлену у другому розділі (а саме – значний потенціал трудового колективу «Піцца «Наполетана» і відсутність проведення засобів для його розвитку та навчання).

Загалом, наведені нами рекомендації та пропозиції повинні усунути виявлені недоліки та удосконалити стратегію управління підприємством «Піцца «Наполетана».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. посіб. / Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. - К.: ЦУЛ, 2018. - 400 с.

2. Білявська Ю. В. Теорія організації : підручник / Ю. В. Білявська, Н. В. Микитенко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – 424 с.

3. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2019. – 338 с.

4. Володькіна С.В. Стратегічний менеджмент: Учебн. пособ. – К.: Знания, 2020. – 381 с.

5. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством: графічне моделювання: Навч. посібник. – К., 2020. – 294 с.

6. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій: Навч. посіб. - К.: МАУП, 2018. - 188 с.

7. Кулішов В.В. Економіка підприємства: теорія і практика: Навч. посібник. – К.: Ніка-Центр, Ельга, 2017. – 216 с.

8. Кундицький О. О. Менеджмент: навч. посібник / О.О. Кундицький. – Львів: Магнолія 2006. – 2021. – 316 с.

9. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.

10. Менеджмент: навчальний посібник / С. І. Стапчук, О. П. Миколенко, І. А. Попова, В. В. Пустова. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.

11. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Підручник. - 2-ге вид, переробл. і доповн. - Львів: Магнолія плюс, 2006. – 392 с.

12. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. – Київ: «Центр навчальної літератури», 2019. – 336 с.

13. Юрген Аппело. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. – Київ. – Фабула, 2019. – 432 с.

14. http://www.management.com.ua/ - Інтернет-портал для управлінців

15. http://blog.management.com.ua/ - Менеджмент-блог
16. http://www.kmu.gov.ua – Урядовий портал України
17. http:// http://napoletana.com.ua - сайт мережі піцерій «Наполетана»

ДОДАТКИ