

процес, тому, врахування соціальних особливостей об'єкта управління і вплив на них, та використання якісного джерела формування колективу сприяють підвищенню результатів роботи конкрет-

ного підприємства. Отже, формування якісного трудового колективу є основою ефективного управління персоналом та сприяє покращенню діяльності підприємства.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Колот А. М. Мотивація персоналу : [підруч.] / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
2. Козак К. Б. Структурно-логічна модель формування потенціалу працівників / К. Б. Козак / Сб. матеріалів 40-ї науково-методичної конференції ОНАХТ в двох частинах. Ч. 1. Науково-методологічні основи вдосконалення системи підготовки фахівців для харчової та зернопереробної промисловостей. – 2009. - С. 87-89
3. Лісогор Л. С. Конкурентність ринку праці: механізми реалізації : [монографія] / Л. С. Лісогор ; відповід. ред. Е. М. Лібанова. – К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАНУ, 2005. – 168 с.
4. Семикіна М. В. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання : [монографія] / М. В. Семикіна, Л. А. Коваль. – Кіровоград : «Степ», 2002. – 212 с.
5. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України : монографія / Л. В. Шаульська / НАН України. Ін-т економіки промисловості. – Донецьк : 2005. – 502 с.
6. Друкер П. Ф. Инновации и предпринимательство. Практика и принципы. – М. : Изд-во «Деловой мир», 1992. – 432 с.
7. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс [сокр. пер. с англ. ; авт. предисл. и научн. ред. К. Ф. Пузыня]. – М. : Экономика, 1989. – 271 с.
8. Економічна енциклопедія : [у 3 т.]. Т. 2 / [редкол. : С. В. Мочерний (відпов. ред.) та ін.]. – К. : Видавничий центр «Академія», 2001. – 848 с.
9. Трудовий потенціал Кіровоградської області: стан та перспективи розвитку : [колективна монографія] / за ред. М. В. Семикіної. – Кіровоград : ВАТ Кіровоградське видавництво, 2008. – 304 с.
10. Амоша О. І. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення / О. І. Амоша // Економіст. – 2005. – № 6. – С. 28 – 32.



УДК 65.015.3:640.432

**САДСКОВ А.А., д-р екон. наук, професор**

Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського

**ШТАЛЬ Т.В., канд. екон. наук, доцент**

Харківський державний університет харчування та торгівлі

## ОЦІНКА ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

В статті досліджено систему управління підприємством ресторанного господарства. Запропоновано методику оцінки якості управління як фактору успішної реалізації стратегії підприємств ресторанного господарства.

**Ключові слова:** система управління, якість управління, маркетингова стратегія, підприємство ресторанного господарства.

In the article the control system of the enterprise of a restaurant economy is investigated. The methodical approach to an estimation of quality of management as the factor of successful realization of strategy of the enterprises of a restaurant economy is offered.

**Keywords:** control system, quality of management, marketing strategy, the enterprise of a restaurant economy.

**Вступ.** Впровадження маркетингової стратегії передбачає перетворення стратегії в план конкретних дій, а потім – в результати. Однією з передумов успішної реалізації стратегії є переконливе обґрунтування необхідності змін у підприємстві ресторанного господарства. Управління процесом реалізації стратегії вважається успішним, якщо підприємство досягає відмічених стратегічних і фінансових показників і виконує довгостроковий стратегічний план.

Якість управління сьогодні досліджується науковцями в різних аспектах і з різних позицій. Найбільш змістовний економічний аспект, коли якість управління розглядається як інтегрована характеристика вміння підприємства ресторанного господарства успішно вести бізнес.

Проблемам стратегічного менеджменту і маркетингу, управлінню якістю присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як

Г. Леттау, В.Д. Шкардун, Г.Б. Клейнер, О.І. Момот, І.В. Сименко, А.П. Панкрухина. Аналіз наукових розробок дозволив дійти висновку про недостатній рівень теоретичного розгляду й практичного застосування та необхідність посилення досліджень в цьому напрямку, у зв'язку з чим обрана тема роботи є актуальною.

**Постановка завдання.** Дослідити систему управління підприємством ресторанного господарства (ПРГ) на основі запропонованої методики оцінки якості управління як фактору успішної реалізації стратегії підприємств ресторанного господарства.

**Результати.** Якість управління сьогодні – це фактор системної організації підприємства, що забезпечує його ринковий успіх, конкурентоздатність, необхідна умова його економічного здоров'я [1, 2].

Якість управління не можна відносити тільки до якості менеджменту подібно тому, як не можна зводити якість товару до якості процесів його створення. Визначаючи зміст категорії якість управління, варто використати принцип багаторівневого опису об'єкта дослідження, представивши його у вигляді наступної ієрархічної структури (рис. 1).

Якість управління варто й оцінювати по рівнях, і, відповідно, критерії оцінки по своїй природі й масштабності будуть різними. Одні будуть характеризувати якість самої управлінської діяльності (ухвалені рішення, управлінські технології і т.д.), інші - якість управління підприємством як єдиним цілим (адаптивність, прибутковість та ін.), треті - якість управління різними видами ресурсів і т.д.

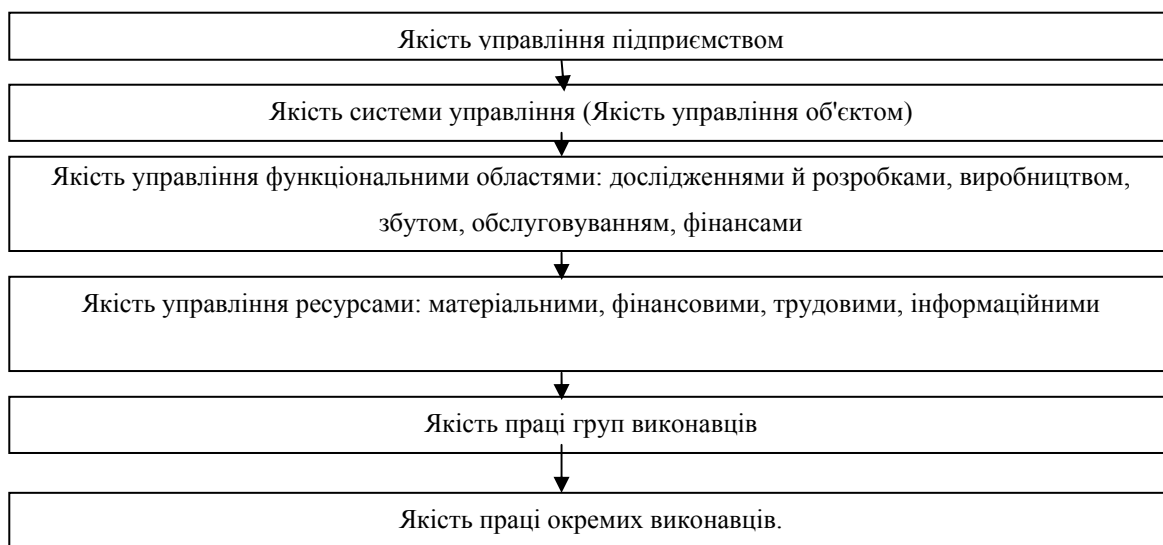


Рис. 1. Ієрархічна структура об'єкта дослідження з позицій якості управління

Ієрархічна структура факторів, що забезпечують якість системи управління, може мати наступний вигляд:

- якість управлінського персоналу – професійні, ділові, особисті якості;
- якість організаційної структури – відповідність організаційної структури управління місії, стратегії, сучасному стану розвитку компанії; оптимальність бізнес-процесів; ієрархічність та функціональність структури апарату управління; принципи делегування повноважень, прав і відповідальності та повнота їх виконання;
- якість організаційних комунікацій – відповідність організаційних комунікацій місії, стратегії та сучасному стану підприємства ресторанного господарства; оптимальність шляху проходження інформації; швидкість передачі інформації; ефективність зворотного зв'язку; якість інформаційного забезпечення;

- якість організаційної культури – відповідність організаційної культури місії, стратегії та сучасному стану підприємства ресторанного господарства; ефективність системи мотивації і розвитку персоналу; належність умов праці; дієвість трудової дисципліни; ступінь інтеграції структурних підрозділів;

- якість процесу прийняття управлінських рішень – повнота та достовірність вхідної інформації; якість аналізу вхідної інформації; розробки альтернатив управлінських рішень; оцінки альтернатив і вибору рішення; надання рішень до виконання; контролю та внесення змін у виконання рішення.

Сименко І.В. сформовано загальну експертно-кваліметричну факторно-критеріальну модель якості системи управління. На її основі загальна якість системи управління розраховується за наступною формулою [2]:

$$ЯСУ = 0,25 \cdot ЯАУ + 0,22 \cdot ЯППР + 0,2 \cdot ЯОК_0 + 0,18 \cdot ЯОСУ + 0,15 \cdot ЯОК, \quad (1)$$

де ЯСУ – якість системи управління;

ЯАУ – якість апарату управління;

ЯППР – якість процесу прийняття рішень;  
 ЯОКо – якість організаційних комунікацій;  
 ЯОСУ – якість організаційної структури управління;

ЯОК – якість організаційної культури.

Ціль оцінки якості управління полягає у виявленні того, наскільки характеристики обраної моделі системи менеджменту відповідають вимогам ефективності й конкурентоспроможності. Для цього оцінюється зміст діяльності й установлюється ступінь раціональності обраних підходів до рішення проблем управління з позицій вироблення ефективних реакцій на зміни середовища, що сприяють зміцненню позицій підприємства на ринку, підвищенню рівня функціональної й структурної організованості системи, удосконалюванню механізмів самоорганізації. Подібна оцінка орієнтована на краще використання ресурсів і підвищення конкурентоздатності підприємства.

Вимір і оцінювання результатів на основі показників, що відбивають кількісну сторону діяльності підприємства, не є складним, оскільки існує методика економічного аналізу. Однак для оцінки якості управління недостатньо знати тільки значення й рівень досягнутих економічних показників, необхідно також оцінити їхню структуру, тобто розташування (співвідношення) у певній послідовності залежно від обраних пріоритетів у зміні їхніх значень.

Вимір і оцінка якості управління можуть здійснюватися за допомогою методу розпізнавання образів, тобто шляхом порівняння оцінюваної структури показників (за певний період) зі структурою, обумовленою як еталон (нормативу).

Нормативна структура являє собою впорядкований ряд показників, проєктований з урахуванням умов найкращого, тобто якісного використання ресурсів і можливостей підприємства, виходячи з характеру поставлених цілей, ситуації й етапу розвитку підприємства.

Оцінювана (фактична) структура показників може представляти будь-які їхні комбінації й відбивати сформовані пріоритети в реальних умовах дії системи менеджменту.

Відхилення в структурі показують рівень якості управління, досягнутий за певний період. По величині відхилення можна судити про зміст і характер діяльності в області рішення проблем, допущених помилках у розробці й реалізації стратегій розвитку.

Число показників у структурах установлюється виходячи із цілей оцінки, наявних ресурсів і вимог до точності. Причому для оцінки якості управління підприємством у цілому повинна розглядатися тільки та група показників, що є загальносистемною. Для інших рівнів управління

варто використати свою деталізовану структуру показників.

Ефективність методу багато в чому залежить і від наукових позицій дослідника, адекватності розуміння аналізованих ситуацій, наявних аналогій, успішних прикладів і навичок рішення подібних проблем.

Процес оцінки якості управління можна вибудувати по наступній схемі (рис. 2).

Якщо оцінка використовується для оперативного вдосконалювання діяльності підрозділів і процесу прийняття управлінських рішень, то треба продовження:

- виявити зовнішні й внутрішні фактори, що обумовили значення й пріоритети показників фактичної структури, установити їхній вплив;
- розробити й здійснити заходи щодо підвищення якості управління, передбачивши поліпшення організації потенціалу й підвищення ступеня його системності;
- знову оцінити досягнутий рівень якості управління.

Загальною умовою, за якої узгоджуються економічні інтереси підприємства ресторанного господарства й споживача послуги, можна вважати наступне: приріст корисності (П) послуги повинен бути більше, ніж приріст ціни (Ц) на неї, а приріст ціни повинен бути вище, ніж приріст виробничих і збутових витрат (І), тобто  $\Delta П > \Delta Ц > \Delta І$ .

Складові нерівності можуть бути представлені в різних комбінаціях, що відбивають, по суті, концепцію бізнесу, виражену в певній системі показників.

При всіх різноманітті стратегій, використовуваних для досягнення успіху в бізнесі, вибір принципів рішень обмежений і зводиться до того, щоб забезпечити:

- збільшення корисності послуги, що надається без відповідного росту витрат;
- збереження досягнутого рівня корисності при менших витратах;
- перехід на інший рівень корисності й ціни.

Перші два напрямки орієнтовані на внутрішні фактори компанії, третій - на одночасну зміну її внутрішніх і зовнішніх факторів.

Керуючись положеннями системи управлінського обліку «директ-костинг» і факторного аналізу ефективності, що дозволяють виявляти й аналізувати взаємозв'язки категорій «витрати – виторг – прибуток», а також беручи до уваги природу економічних показників і їхній взаємозв'язок, можна представити розширений ряд показників, використовуючи як основу зазначену вище першу нерівність:

$$T_n > T_{впр} > T_в > T_{не} > T_{зв} > T_{чп}, \quad (2)$$

де  $T_n$  - темп зростання балансового прибутку;  
 $T_{впр}$  - темп росту виторгу за реалізовану продукцію;

$T_в$  - темп росту обсягу виробництва продукції;  
 $T_{пв}$  - темп росту постійних витрат;

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тзв - темп росту загальних витрат;

Тчп - темп росту середньооблікової чисельності персоналу.



Рис. 2. Схема процесу оцінки якості управління

У такий спосіб одержуємо нормативний склад і пріоритетність показників, які відбивають умови й засоби ефективного досягнення поставленої мети для конкретної ситуації й етапу розвитку підприємства. У рамках установленої нормативної структури індивідуальні значення показників можуть варіюватися в певних границях, при цьому, оскільки показники мають різну розмірність, для їхньої порівнянності варто представити темпи їхнього росту за певний період. Для ринкового росту (відтворювального типу господарювання) нормативний ряд показників повинен бути перевищуючим 100%.

Виходячи з представленого нормативного ряду показників, найвищий темп росту повинен мати прибуток, найнижчий - чисельність промислововиробничого персоналу. У цьому закладений глибокий економічний зміст: переважний ріст суспільної значимості підприємства, що досягається на основі наукового, технічного, організаційного прогресу, створює кращі можливості для розвитку. Задаючи пріоритетні темпи росту ринкової мети, направляючи зусилля на підвищення технічного рівня й зниження питомих витрат на виробництво продукту, збільшуючи операційний леверидж, можна

спроєкувати модель успішної економічної діяльності, що заснована на інтенсифікації використання потенціалу, збільшенні результативності реакцій менеджменту.

Для розробки нормативних структур показників можна застосовувати процедури експертного опитування, які є невід'ємною складовою процесу оцінки проектів та прийняття рішень і застосовуються на всіх етапах вказаних процесів, починаючи від постановки проблеми і до оцінки впровадження. Точність оцінок багато в чому залежить від експертів, у якості яких виступають керівники вищого й середнього рангу.

Сформована нормативна структура показників - це модель обґрунтованості й результативності використання ресурсів підприємства, що виходить із певного складу й структури факторів (змінних), задіяних у керуванні підприємством.

Якість управління оцінюється кількісною характеристикою ступеня подібності нормативної й фактичної структур показників. Для порядкових структур кількісною характеристикою ступеня подібності служить тіснота рангової кореляції. У математичній статистиці вона визначається коефі-

цінтом рангової кореляції Спирмена [2]. Помітимо, що часті зміни значень коефіцієнтів кореляції з позитивних на негативні, і навпаки, причому з великою амплітудою, можна інтерпретувати як неупорядковане, неузгоджене управління.

Якщо фактичний ряд показників відповідає або наближається до нормативного, ступінь організованості потенціалу, ефективність реакцій системи управління будуть відповідати обраній ринковій меті. У протилежному випадку, тобто коли ці дві структури розходяться, ми одержуємо сигнал про неправильно обрані способи досягнення мети й, отже, про зниження якості управління. Найгірший стан наступає, якщо фактична структура показників обернена до нормативної.

Експертні опитування, проведені серед головних фахівців і керівників підприємств різних галузей, підтвердили обґрунтованість і прийнятність викладеного підходу до оцінки якості управління й дозволили розширити уявлення про можливість його використання. Крім основного призначення, з його допомогою можна:

- виявляти недоліки планування;
- розширити можливості аналізу виробничо-господарської діяльності, увівши нові способи виміру;
- виявити на ранніх стадіях настання кризових станів підприємства;
- глибше зрозуміти характер процесів формування й реструктуризації системи управління й потенціалу підприємства;
- забезпечити системність у роботі інженерних і функціональних служб і більшу обґрунтованість розробки стратегічних напрямків розвитку й ін.

Таким чином, оцінка якості управління покликана виявляти й відбивати тенденції її зміни в часі, вона підбиває загальний підсумок зусиллям працівників багатьох служб, служить базою для проведення деталізованої оцінки, здійснюваної за допомогою факторного, системного, морфологічного, функціонально-вартісного й інших відомих методів аналізу, результати яких використовуються для вироблення конкретних технічних, організаційних і інших рішень.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило сформулювати наступні висновки.

1. Визначено якість управління як сукупність властивостей, що визначають можливість створення належних умов для ефективного функціонування, розвитку й забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом вибору, інтегрування й комбінування засобів впливу на певні фактори внутрішнього й зовнішнього середовища.

2. Відмічено, що якість управління варто оцінювати по рівнях, відповідно критерії оцінки по своїй природі й масштабності будуть різними.

3. Встановлено, що якщо оцінка використовується для оперативного вдосконалювання діяльності підрозділів і процесу прийняття управлінських рішень, необхідно: виявити зовнішні й внутрішні фактори, що обумовили значення й пріоритети показників фактичної структури, установити їхній вплив; розробити й здійснити заходи щодо підвищення якості управління; провести повторну оцінку досягнутого рівня якості управління.

Після проведення оцінки якості управління підприємством ресторанного господарства необхідно провести аналіз задоволеності клієнтів послугами закладу ресторанного господарства з метою вибору найбільш оптимальної маркетингової стратегії для ПРГ.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості: Навч. посібник / О. І. Момот. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 368 с.
2. Сименко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика : монографія / І. В. Сименко. – Міністерство освіти і науки України, Донец. нац. ун. економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк : [ДонНУЕТ], 2009. – 349 с.



УДК: 005.332.4:338,45:637.52:061.5

СЕДІКОВА І.О., асистент, МОЧАЛОВА А.В., студ.  
Одеська національна академія харчових технологій.

### **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ М'ЯСНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

У статті розглянуті аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної промисловості. Запропоновані шляхи підвищення конкурентоспроможності виробництва і переробки м'яса і м'ясної продукції.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, стратегія, конкурентоспроможність, ринок м'яса, підприємство.

In the articles considered competitiveness provide aspects of meat industry enterprises. The competitiveness increase ways of meat and meat products production and processing are offered there too.

**Keywords:** competitive advantage, strategy, competitiveness, market of meat, enterprise.