

4. Мірчев О.В. Податковий потенціал регіонів / О.В. Мірчев // Науковий вісник Національної академії ДПС України. – 2003. – № 4(22). – С. 86 – 90.

5. Олійник О. В. Податкова система : навч. посібник / О. В. Олійник, І. В. Філон. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 456 с.

6. Офіційний веб-сайт Державної податкової адміністрації України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http // www . sta . gov.ua](http://www.sta.gov.ua).

Надійшла 10.08.2011

УДК 338.242.2

Л. В. БОНДАРЧУК, О. В. ДРЕЙ
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТУ

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОЇ ГАЛУЗІ

В статті представлено результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Найбільш детально розглянуті проблеми внутрішнього середовища та формування системи активізації його елементів в умовах економічної кризи.

This article contains the results of research on internal and external environment of the organization. By considering the integral evaluation of external and internal environment and provides algorithms for identifying factors enhance the internal environment during the economic crisis.

Ключові слова: внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, фактори активізації, економічна криза, механізм активізації.

Актуальність теми дослідження підтверджується потребою постійного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації, зокрема підприємства. Якщо говорити про підприємство ресторанного типу, на основі якого були виконані дослідження, то воно має свої особливості. Крім того, в кризовий період потрібно знаходити нові форми діяльності, обслуговування та роботи з персоналом. З метою дослідження питання щодо складу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, їх впливу на ефективність управління підприємством вивчені праці таких авторів, як Р.З. Вечерковські, О.С. Віханський, Й.С. Завадський, П.В. Журавльов, І.І. Мазур, А.І. Наумов, Н.Г. Ольдерогге, Г.В. Осовська, О.А. Осовський, З.П. Румянцева, Р.С. Сегедов, В.Д. Шапіро, В.Г. Янчевський та ін [1–3]. Аналіз праць зазначених авторів показав, що в управлінській науці на сьогоднішній день розглядається багато різноманітних чинників, що впливають на ефективність управління підприємством. Однак однозначності в поглядах щодо їх складу серед різних авторів не існує. Крім того, потрібно виявити взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми факторами та сформулювати алгоритми їх активізації.

Метою статті є виявлення чинників внутрішнього середовища та розгляд особливостей активізації факторів внутрішнього середовища для підприємства ресторанного типу.

Для того, щоб визначити та реалізувати стратегію поведінки організації, керівництво повинно мати поглиблене уявлення як про внутрішнє середовище організації, її потенціал та тенденції розвитку, так і про тенденції розвитку зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище організації є джерелом одержання організацією ресурсів, необхідних для її існування.

Під зовнішнім середовищем організації розуміють сукупність елементів, що оточують її та справляють на її діяльність суттєвий вплив. Аналіз зовнішнього середовища організації передбачає аналіз її мікрооточення (безпосереднього оточення) та макрооточення (опосередкованого оточення) [1].

До макрооточення належать фактори, які можуть не справляти безпосереднього та негайного впливу на ефективність та стійкість функціонування організації, але які все одно мають певний (опосередкований) вплив на неї.

Аналіз макрооточення має містити дослідження міжнародних факторів (воєнні конфлікти, економічні кризи), політичних процесів у країні, правового регулювання, стану економіки, рівня науково-технічного та технологічного розвитку суспільства, соціальної та культурної складових суспільства, стану навколишнього середовища тощо.

Розглянемо, як приклад, необхідність дослідження деяких з наведених вище факторів макрооточення.

Економічні фактори. Економічні фактори необхідно постійно відстежувати, тому що дослідження стану економіки дає змогу з'ясувати, як формуються та перерозподіляються ресурси. До найважливіших економічних показників відносять ВВП, темпи інфляції, валютний курс, процентні ставки, платіжний баланс, рівень безробіття та ін. Необхідно визначити, які можливості рівень цих характеристик дає для розвитку організації або які можуть бути загрози.

Політичні фактори. Успішне функціонування організації залежить від рівня політичної стабільності в країні. Необхідно мати уявлення про наміри органів влади щодо певних секторів економіки та суспільства

в цілому. Так, великі компанії намагаються брати участь у політичному процесі, що дає їм можливість лобювати власні інтереси та певною мірою впливати на управлінські рішення. Політичні фактори також можуть бути джерелом як загроз, так і позитивних можливостей для організації.

Технологічні та науково-технічні фактори. Аналіз новітніх науково-технічних тенденцій дає змогу своєчасно змінювати технології, або займати нові ніші ринку, що з'являються внаслідок НТП. Прикладом найдинамічніших сфер є бурхливий розвиток інформаційних систем і технологій, телекомунікацій.

Міжнародні фактори. Керівництва фірм, що діють на міжнародних ринках, мають постійно аналізувати стан світових ринків, зовнішньоторговельну кон'юнктуру, митну, антидемпінгову та іншу політику торговельних країн-партнерів.

Соціальні та демографічні фактори. Дослідження цих факторів спрямоване на визначення впливу таких соціальних показників, як рівень життя та освіти населення, традицій та цінностей, що існують у суспільстві, демографічних тенденцій тощо. Соціальні фактори впливають як на інші фактори макрооточення, так і на внутрішнє середовище організації.

Фактори мікрооточення безпосередньо впливають на діяльність організації. До безпосереднього оточення відносять споживачів, постачальників, конкурентів, ринок робочої сили, а також органи державного управління та відповідні закони, що регламентують діяльність організації.

Аналіз внутрішнього середовища організації дає змогу виявити ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати організація для досягнення своїх цілей. Внутрішнє середовище аналізується за такими напрямками:

- кадри, їх потенціал, кваліфікація, інтереси тощо;
- організація управління та маркетингу;
- стан основної діяльності (виробництво, організаційні характеристики, наукові дослідження та розробки тощо);
- фінансовий стан;
- організаційна культура.

Аналіз фінансового стану уможливило виявлення наявних та потенційно слабких місць організації в порівнянні з конкурентами.

Дослідження внутрішнього середовища спрямоване на з'ясування сильних та слабких сторін організації. Сильні сторони є тією базою, на яку організація спирається у конкурентній боротьбі та яку вона повинна намагатись розширювати й укріплювати. Слабкі сторони мають бути предметом пильної уваги керівництва, щоб їх позбутись. Зовнішнє середовище досліджується з метою визначення загроз та можливостей, які необхідно враховувати при визначенні та досягненні цілей.

Аналіз середовища покладається, як правило, на аналітичні відділи та відділи маркетингу. В їх завдання входить, передусім, вирішення проблеми інформаційного забезпечення. Так, найпоширенішими методами збору інформації для відстеження стану зовнішнього середовища є:

- кабінетні дослідження, які здійснюються через пошук вторинної інформації на електронних та паперових носіях (аналіз матеріалів, надрукованих у періодичних виданнях, книгах, інформації в електронних ЗМІ, мережі Internet);
- участь у професійних конференціях;
- аналіз досвіду співробітників організації;
- маркетингові дослідження ринку.

Одним із методів аналізу середовища є SWOT-аналіз (аббревіатура таких понять: strength – сила, weakness – слабкість, opportunities – можливості, threats – загрози) [2].

Цей метод передбачає спочатку виявлення сильних та слабких сторін, загроз та можливостей, а потім – встановлення ланцюжків зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

Для встановлення таких зв'язків складають SWOT-матрицю, підметом якої є виявлені сильні та слабкі сторони, а присудком – можливості та загрози.

У такий спосіб утворюються чотири поля:

- СіМ – сила і можливості,
- СіЗ – сила і загрози,
- СЛіМ – слабкість і можливості,
- СЛіЗ – слабкість і загрози.

На кожному з цих полів необхідно розглянути всі можливі комбінації пар виявлених властивостей та виділити ті, які мають бути враховані за розроблення стратегії. Стосовно тих пар, що були вибрані в полі СіМ, слід розробляти стратегію з використання сильних сторін організації для одержання віддачі від виявлених можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі. Для тих пар, що опинилися у полі СЛіМ, стратегію необхідно розробляти так, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися, спробувати здолати наявні в організації слабкі сторони. Для поля СіЗ стратегія має передбачати використання сили для нейтралізації загроз. Для пар, що знаходяться у полі СЛіЗ, необхідно розробити таку стратегію, яка б уможливила не тільки позбуття від слабкостей, а й намагалася запобігти загрозам.

Для застосування цього методу необхідно також виконати ранжування виявлених можливостей (загроз) з погляду ймовірності їх використання (реалізації).

Поряд із SWOT-аналізом використовують метод профілю середовища, який полягає в такому. Будується матриця $X = [x_{ij}]$, $i = \overline{1, n}$; $j = 1, 2, 3$, елементами якої є фактори середовища (n – кількість відібраних факторів), які експертна оцінюються за такими трьома критеріями:

- важливістю для галузі (за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка);
- впливом на організацію (3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу);
- напрямком впливу (+1 – позитивний, -1 – негативний).

Потім через добуток цих експертних оцінок для кожного фактора одержується інтегральна оцінка:

$$I_i = \prod_{j=1}^3 x_{ij}, \text{ яка показує рівень важливості } i\text{-го фактора для організації.}$$

Окрім SWOT-аналізу використовують і інші методи: метод матриці Бостонської консалтингової групи, Мак-Кінзі, метод матриці загроз та матриці можливостей тощо.

Розглянемо приклад аналізу внутрішнього середовища для підприємств ресторанної галузі. Щоб встояти на ринку та втримати існуючі позиції, потрібно шукати нових шляхів поліпшення фінансово-економічного стану. Постійно виникає необхідність знаходити нові варіанти вдосконалення процесу обслуговування споживачів рестораних підприємств для успішного існування на ринку рестораних послуг та підвищення прибутку. Якість обслуговування – невід’ємна складова ефективності роботи закладу ресторанного господарства, завдяки якій можливо втримати споживача. «Обслуговування на вищому рівні» стало дуже актуальним і важливим елементом ефективного функціонування закладів ресторанного господарства.

Підприємство кафе «Хвилінка» надає такі послуги ресторанного господарства:

- послуги харчування;
- послуги з виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів;
- послуг реалізації кулінарної продукції;
- послуги з організації споживання продукції й обслуговування;
- послуги з організації дозвілля;
- інформаційно-консультативні послуги.

Аналіз кожного напрямку послуг та їх реалізації з точки зору технологій, обслуговування, прибутковості дасть можливість виявити фактори внутрішнього середовища.

Послуги харчування це послуги з виготовлення кулінарної продукції, її реалізації і організації споживання відповідно до типу і класу закладу.

Послуга харчування ресторану, яка являє собою послугу з виготовлення, реалізації та організації споживання широкого асортименту страв і виробів складного виготовлення усіх основних груп з різних видів сировини, покупних товарів і вино-горілчаних виробів, що надається кваліфікованим виробничим і обслуговуючим персоналом в умовах підвищеного рівня комфорту та матеріально-технічного оснащення у сполученні з організацією дозвілля.

Для сучасних закладів ресторанного господарства важливим є забезпечення належного рівня сервісу послуг під час обслуговування споживачів, оскільки сьогодні така проблема є актуальною проблемою для багатьох сервісних організацій. Це пов’язано з тим, що у галузі відбуваються значні зміни: розвиваються сучасні форми обслуговування, стають популярними європейські стандарти й технології, зростають вимоги до рівня сервісу обслуговування споживачів у закладах ресторанного господарства.

Основним способом дослідження об’єктів певної системи є моделювання. Метою моделювання є використання математичних методів для удосконалення системи обслуговування у повно сервісних закладах, що забезпечить високий рівень сервісу, який передбачає відповідний рівень культури обслуговування, вираження ідейної цілісності (образу) закладу підсиленням ознак індивідуальності та спеціалізації, надаючи цим йому конкурентних переваг серед однотипної групи.

Збір, систематизація та аналіз даних. Обслуговування – сукупність операцій, які виконує персонал з обслуговування у безпосередньому контакті зі споживачами під час реалізації кулінарної продукції та організації відпочинку.

Дослідження структури системи обслуговування передбачає виокремлення сукупності усіх структурних елементів (процесів) обслуговування у повно сервісних закладах, з відповідними вхідними та вихідними даними, що дає змогу формувати механізми управління системою обслуговування.

Моделювання має наступні позитивні аспекти в удосконаленні організації обслуговування:

– воно орієнтоване на сучасні умови діяльності закладів, крім цього, не має аналогів у своїх принципах, існуючі напрямки спрямовані на розширення асортименту продукції, задоволення потреб різних контингентів споживачів та моделювання оптимальних варіантів просторової структури організаційно-обслуговуючої системи за різних методів обслуговування;

– у ході реалізації передбачає одержання результатів оцінювання якості всіх елементів системи обслуговування, а також її інтегральної оцінки якості;

– дає змогу забезпечувати однотипним закладам найвищий рівень сервісу, розвивати своєрідні відмінності в обслуговуванні, що є важливим чинником в умовах жорсткої конкуренції, яка здебільшого в групі однотипних закладів зводиться до регульованої цінової тактики .

Удосконалити організацію обслуговування споживачів в заклад ресторанного господарства може допомогти система стандартів обслуговування.

Ця система включає в себе наступне:

1. Стандартизація роботи персоналу – детальний опис того, що, як і в яких ситуаціях повинен робити персонал ресторану. Варто відзначити: стандарти обслуговування спочатку розробляються для того, щоб їх було зручно використовувати в процесі контролю сервісу, мотивації і навчання персоналу надалі. При цьому не варто забувати, що всі стандарти сервісу повинні бути об'єктивними, вимірюваними, зрозумілими і відповідати очікуванням споживачів.

2. Навчання кадрів. Персонал повинен знати продукцію ресторану та правила роботи з клієнтом; тренінги і семінари такої спрямованості необхідно проводити систематично.

3. Контроль. Перевіряючи в ролі звичайного клієнта відвідує заклад ресторанного господарства і оцінює роботу співробітників, якість продукції, швидкість обслуговування і т.д. Результати контролю можуть бути успішно інтегровані в систему мотивації співробітників.

4. Система мотивації повинна використовувати інструменти матеріальної та нематеріальної зацікавленості співробітників і погоджувати ефективність його роботи з винагородою. Наприклад, ефективні номінації за найкращі результати: кращий продавець, кращий ресторан, самий доброзичливий персонал і т.д.

5. Якість виконання стандартів обслуговування. Необхідно переконати співробітників, що якість обслуговування – це те, що дійсно потрібно закладу, що це гідно забезпечувати людям гідний сервіс. Всі призи, заохочення, події, пов'язані з роботою компанії над якістю обслуговування, повинні висвітлюватися на зборах, у листах, внутрішніх газетах, сайті компанії і по можливості у зовнішніх ЗМІ.

Обов'язкова сертифікація послуг ресторанного господарства здійснюється на відповідність вимогам безпеки життя і здоров'я споживачів, охорони навколишнього середовища, встановленим в законодавчих актах, державних стандартах, санітарних правилах і нормах, будівельних нормах і правилах, правилах виробництва та реалізації продукції та послуг ресторанного господарства.

При цьому перевіряються характеристики (показники) послуг, умови обслуговування і використовуються методи, що дозволяють: повно й достовірно підтвердити відповідність послуг вимогам, що забезпечує безпеку для життя і здоров'я громадян, навколишнього середовища; провести ідентифікацію послуг, у тому числі кулінарної продукції .

Запропоновані нововведення щодо підвищення якості обслуговування і заходи прикликані виправити недоліки у роботі обслуговуючого персоналу.

Таким чином, можна зробити висновок: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є обов'язковим елементом стратегічного аналізу розвитку підприємства. Поєднання багатьох видів аналізу та експертне оцінювання дасть можливість сформулювати ефективні дані для прийняття управлінських рішень. Нами запропоновані наступні шляхи удосконалення організації обслуговування споживачів на підприємствах ресторанної галузі:

- моделювання системи обслуговування в повно сервісних ресторанах;
- проведення маркетингових досліджень і введення системи стандартів обслуговування;
- використання гостинності як «секретного елементу» обслуговування.

Література

1. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. Аналіз, планирование, внедрение, контроль / Котлер Ф. – СПб. : Питер, 2008. – 354 с.
2. Беляев А. А. Системология организации / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 182 с.
3. Гадзевич О. І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств / Гадзевич О. І. – К. : Кондор, 2004. – 180 с.

Надійшла 22.08.2011