

кількості відпрацьованих у розрахунковому році на відповідній посаді місяців. Вище керівництво може вплинути на зміну преміального фонду в бік зменшення, зважаючи на об'єктивні фактори.

Так, наприклад, підприємство на 20 000 га при плані по заліковій врожайності в умовному зерні по вирощуванню основних культур 8,0 т/га фактично досягло показника 8,5 т/га, що дало змогу зібрати понад планом 10000,00 тонн збіжжя, реалізувавши його по середньорічній ціні по умовному зерну (при приведенні до кукурудзи) по 150 у.о./тонна при середньорічному курсі грн./у.о.=25,00 грн/\$, що дало змогу компанії отримати додатковий/понадплановий дохід в розмірі 37 500 000,00 грн. При цьому при плановій виробничій собівартості 14 000,00 грн/га фактична склала 13 500,00 грн/га, що дало змогу зекономити 500,00 грн/га, що в перерахунку на всю площу 20 000,00 га склало економію 10 000 000,00 грн. Таким, чином сумарно компанія до отримала 37 500 000,00 грн. + 10 000 000,00 грн. = 47 500 000,00 грн.

Відповідно, преміальний фонд виробничого блоку підприємства буде сформований із:

1. 8,33% річного ФОП кожного представника виробничого блоку
2. Відсотку від суми додаткових надходжень компанії (47 500 000,00 грн.), котрий буде розподілений між виробничниками по 1% для кожної групи виробничого блоку.

Отже, аналізуючи вище викладене, варто зазначити, що мотиваційна система із застосуванням КРІ буде ефективною, якщо: правильно визначена стратегія компанії та розроблено дерево цілей компанії; показники є чітко сформованими та працівники розуміють свої цілі та задачі, які взаємопов'язані з цілями та задачами підприємства в цілому; вдалося серед різних показників знайти саме ті, що будуть ключовими для різних підрозділів або працівників; правильно проранжовано показники ефективності та визначено вагу кожного з них; система постійно переглядається та змінюється з урахуванням змін, що відбуваються в компанії.

Література:

1. Biliavskyi V., Biliavska J. Evaluation of personal career management efficiency of trade enterprise employees. *Canadian Journal of Science and Education* : journal. Toronto, 2014. № 2 (6). P. 684–695.

ПОСТКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

Захарченко А.В.

*Науковий керівник: Цвілій С.М., к.е.н., доцент
Національний університет «Запорізька політехніка»*

Прошли часи, коли в економіці країни був представлений стратегічний набір антикризових заходів у вигляді методичних розробок та управлінського

досвіду підприємств, який міг бути реалізованим у якості засобу протидії бізнесу новим глобальним погрозам. Сьогодні більшість вітчизняних компаній безпорадні щодо виходу з кризи, яка сталася внаслідок дії пандемії COVID-19. Бізнесу готельно-ресторанних підприємницьких структур коронавірусні умови завдали більш шкідливих наслідків, ніж будь-якій галузі економіки. Обмеження в умовах, трансфері й спілкуванні споживачів загрожують діяльності компаній. Однак, навіть в реаліях 2020-2021 рр. зусилля по розробці посткоронавірусної стратегії готельно-ресторанними закладами України дуже незначні у порівнянні з підприємствами країн ЄС. Розробку такої стратегії та концепцію стратегічного управління більшість вітчизняних бізнес-організацій продовжує сприймати як щось «екзотичне», не практичне і малоперспективне. Прогресуюче відставання у розробці такої стратегії підприємствами нашої держави можна пояснити тим, що вся ідеологія її розвитку підпорядкована, у кращому випадку, інтересам короткострокового періоду [1]. Однак, розробка посткоронавірусної стратегії розвитку для українських готельно-ресторанних фірм є критично актуальною.

При розробці готельно-ресторанним закладом посткризової стратегії керівництву слід враховувати, що: комплексна посткризова стратегія має бути глобальною, яка включає набір кризових і антикризових стратегій в якості елементів; задача управління полягає у збереженні оптимального балансу між цими різними компонентами для досягнення стратегічної мети. З урахуванням параметру часу посткризову стратегію розвитку готельно-ресторанної компанії визначено на трьох рівнях: довгостроковий (базова ціль: виживання, існування, дії), середньостроковий (конкурентоспроможність, баланс і розвиток, безпека), короткостроковий (продуктивність, ефективність, якість). Аспект часу полягає в доцільності менеджменту фірми готельно-ресторанної сфери врівноваження результатів у часових критеріях. При цьому, дані міркування носять достатньо умовний характер з-за наявності у зовнішньому середовищі компанії безлічі факторів невизначеності, які знаходяться в постійному русі та розвитку, а останній залежить від змін в умовах організації бізнесу в посткоронавірусному світі [2; 3]. Зазначені зміни полягають у виникненні інноваційних виробництв готельно-ресторанного продукту, появі нових конкурентів, цифровізації фірми, зміні бажань споживачів, зростанні, а також зниженні попиту на сервіси, які пропонуються готельно-ресторанним підприємством, зміні економічних й політичних умов розвитку сфери готельно-ресторанного господарства країни.

В довгостроковому періоді посткризова стратегія розвитку готельно-ресторанного підприємства повинна вирішувати наступні задачі: визначення напрямків економічного розвитку і структурної перебудови при обмежених ресурсів, сприяння прискоренню інтеграції економічної й соціо-культурної систем, контролінг змін у зовнішньому середовищі, просування основних ідей трансформації компанії, сприяючи розвитку, сприйняттю різними групами осіб, які зацікавлені в існуванні, функціонуванні і досягненню цілей підприємства.

В середньостроковому періоді стратегія вирішує такі задачі: висування на перший план проблем гнучкості й адаптації до змін зовнішнього середовища у посткоронавірусній перспективі, сприйняття готельно-ресторанної компанії як

цілісної конкурентної системи, яка ідентифікує себе в композиції певних елементів, використання ситуаційного підходу, у відповідності до якого клієнти визначають рівень конкурентоспроможності і рівень розвитку підприємства, визнання необхідності розробки й реалізації системи стратегічного управління рівнем конкурентоспроможного розвитку компанії, розробка внутрішньої фірмової системи параметрів і стандартів для визначення оптимального рівня розвитку готельно-ресторанного підприємства, визнання базового значення та пріоритетності функціонування системи інноваційного управління для безпеки бізнесу компанії, визнання соціальної відповідальності перед суспільством та перед окремими покупцями готельно-ресторанного продукту та сервісів.

В короткостроковому періоді стратегія підприємства повинна вирішувати такі задачі: аналіз фактів, які пов'язані з показниками ретроспективного аналізу, логіки розвитку подій на підприємстві і у зовнішньому середовищі, поведінки споживача, діагностики внутрішніх проблем надання послуг, дії зовнішніх чинників, прогноз перспективних цілей відносно показників при постійному контролі, розробка концепції і плану з використання потенційних можливостей комплексного готельно-ресторанного продукту й підприємства, організація, забезпечення, поєднання ресурсів та технологій для раціонального використання в управлінні, створення ефективних управлінських структур для забезпечення реалізації оперативних цілей компанії по досягненню планових показників, забезпечення координації й інтеграції діяльності всіх підрозділів та спеціалістів, що пов'язані з процесом виробництва комплексного продукту.

Взагалі, розробка посткризової стратегії розвитку готельно-ресторанних підприємств повинна поєднувати цілі, системні задачі та стратегії різних рівнів. Перспективним напрямком є дослідження механізму розробки digital-стратегії.

Література:

1. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації. Запорізький національний технічний університет. Колективна монографія / за заг. ред. В. М. Зайцевої. Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. 120 с.

2. Кукліна Т. С., Корнієнко О. М. Особливості менеджменту на підприємствах ресторанної галузі. *Інфраструктура ринку. Серія: Економіка та управління підприємствами*. Випуск 13. 2017. С. 119-122.

3. Tsviliy S., Gurova D., Bulatov S. Reserves for reduction of labor capacity of hotel and restaurant product and their effective use in the enterprise personnel management system. *Електронний науково-практ. журнал «Інфраструктура ринку»*. Причорноморський НДІЕтаІ. Одеса. 2020. № 47. С. 123-128.

ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

Кіреєва В. О.

Науковий керівник: Марченко О. В., к. е. н, доцент

Харківський національний університет будівництва та архітектури