

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління ефективністю діяльності підприємства»
(за матеріалами підприємства ТОВ «ФУДЕКС» м. Київ)

Студента 5 курсу 3м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Коваль
Сергій Сергійович

Науковий керівник:
кандидат наук з державного
управління

Кандагура
Катерина Сергіївна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність управління ефективністю діяльності підприємства.....	6
1.2. Методичні підходи до управління ефективністю діяльності підприємства.....	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФУДЕКС».....	16
2.1. Характеристика організаційно-господарської діяльності підприємства.....	16
2.2 Стан системи управління ефективністю діяльності підприємства	28
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФУДЕКС».....	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	59
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми обумовлюється тим, що управління ефективністю діяльності підприємства - є одним з головних завдань будь-якого підприємства. Підвищення ефективності діяльності - і, як наслідок, конкурентоспроможності підприємства - завдання, від вирішення якого залежить успіх розвитку в умовах ринкової економіки. Вимірювання і аналіз ефективності важливі для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на всіх рівнях економіки.

В сучасних умовах господарювання виконання завдання, щодо підвищення ефективності діяльності ускладнюється через вплив безлічі зовнішніх та внутрішніх факторів, що сприяють зростанню витрат та скороченню доходів підприємств. Керівництво підприємств потребує надійних методів та інструментів задля протистояння цим негативним факторам.

У сучасних умовах радикальні зміни в управлінні економічними процесами, які спричинені розвитком ринкових відносин, призвели до необхідності удосконалення концепції забезпечення ефективної діяльності підприємств і управління нею. Питання управління ефективністю діяльності потребує постійного удосконалення методів та механізму управління, а також формування методичних підходів до управління ефективністю діяльності підприємства.

Проблема управління ефективністю завжди перебувала в центрі уваги таких вітчизняних і зарубіжних учених, що належать до різних економічних шкіл, як Брюховецька Н.А., Височина М.П., Гончарук, В.А. Прядко А.В., Рикардо, Д.П., Самуельсон, С.В., Цехла, Л.С., Шишмарьова, В.І., а також Батракова, Р.Т., Бінкін, Б.В., Гавалова, Н.А., Головенко З.І., Коваль А.В., Куценко І.Р. Лепа, І.М., Маркіна, Г.В., Осовська, М.І., Панов, В.В., Пастухова, Т.Р., Пітерс, О.П., Полінський, О.В., Рац, В.Н., Черняк О.І.

Мета роботи – є обґрунтування теоретичних та методичних засад формування системи управління ефективністю діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні **завдання**:
 розкрити сутність управління ефективністю діяльності підприємства;
 розглянути методичні підходи до управління ефективністю діяльності підприємства;
 навести характеристику організаційно-господарської діяльності підприємства;
 дослідити стан системи управління ефективністю діяльності підприємства;
 навести пропозиції з вдосконалення управління ефективністю діяльності підприємства

Об'єктом дослідження є процес організації системи управління ефективністю діяльності підприємства ТОВ «ФУДЕКС».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації та вдосконалення системи управління ефективністю діяльності підприємства ТОВ «ФУДЕКС».

Методи досліджень. Для досягнення поставлених завдань при виконанні дослідження використано загальнонаукові методи, методи теоретичного рівня, методи емпіричного рівня, а саме спостережень; порівняння; узагальнення; економіко-статистичні методи збору та обробки інформації; порівняльного економічного аналізу; кореляційного аналізу; системного аналізу та синтезу.

Під час обробки матеріалів планової та звітної документації організації було застосовано загальні (дедукція, індукція, зрівняння) і, статистично-математичні методи аналізу та прогнозування, методи фінансового аналізу (горизонтальний, вертикальний аналіз, аналіз фінансових коефіцієнтів), а також методи вибіркового обстеження, синтезу та експертних оцінок.

Інформаційну базу дослідження становлять праці видатних українських та зарубіжних вчених у сфері економіки та управління підприємством,

нормативні документи, матеріали планової та звітної документації ТОВ «ФУДЕКС».

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає у тому, що запропоновані та обґрунтовані у роботі механізми організації управління ефективністю діяльності підприємства можуть бути використані на практиці ТОВ «ФУДЕКС», а також іншими вітчизняними підприємствами.

Апробацією дослідження є наукова стаття «Управління ефективністю діяльності підприємства», надрукована в збірнику наукових статей студентів «Управління і адміністрування», 2019 р.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 63 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 16 таблиць та 11 рисунків; 10 додатків, список використаних джерел нараховує 32 джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління ефективністю діяльності підприємства

Діяльність підприємств в сучасних економічних умовах характеризується необхідністю результативного використання всіх наявних ресурсів, що робить можливим досягнення прогресивного розвитку та покращувати показники його ефективності. Управління ефективністю діяльності підприємства є важливим елементом розробки управлінських рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючої менеджменту або заходів, які розробляються на підприємстві. Вона проводиться для створення сучасної системи управління або вдосконалення існуючої, яка б забезпечувала високу конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому і зовнішніх ринках.

Проблематика управління ефективністю в умовах нестабільного зовнішнього середовища розглянута в наукових працях таких авторів, як Булеєв І.П. [8], Ковріжних І.В. [13], Лотоцький М.Я. [19], Павленко І.Г. [25], Рац О.М. [27], Савельєва Є.М. [29] та інші. Результати дослідження наукових розробок зазначених авторів дає підстави стверджувати, що єдиної точки зору щодо трактування та оцінювання управління ефективністю досі не сформовано. Разом з тим збільшилася неоднозначність визначення управління ефективністю та урізноманітнилися показники її оцінки.

Управління ефективністю діяльності підприємства являє собою цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам. Об'єктом управління ефективністю діяльності є процес функціонування підприємства, а суб'єктами – певне коло осіб, що реалізують завдання управління ефективністю [1].

Ефективне управління органічно пов'язане з ефективністю діяльності підприємства і відображає об'єктивну сутнісну місію системи управління - створити сприятливі організаційно-економічні умови для реалізації цілей і завдань керованого об'єкта на основі вдосконалення взаємодії і організаційного розвитку його частин. Ефективність управління за своїм економічним змістом ширше, ніж ефективність діяльності. Остання відображає завдання ефективного використання залучених в оборот виробничих і фінансових ресурсів. Ефективність управління крім виробничих факторів характеризує також зовнішні фактори: кон'юнктуру ринку, співвідношення попиту і пропозиції, співвідношення інтересів учасників і інше.

В економічній літературі немає єдності поглядів по методологічним проблемам оцінки ефективності управління виробничими системами. Одні економісти ефективність управління пов'язують з управлінською системою, її результатами і витратами, інші розглядають її як ефективність організаційних заходів. Все частіше висловлюється точка зору, згідно з якою ефективність управління оцінюється ступенем досягнення мети управління, при цьому багато авторів цього напряму в поглядах на зміст мети управління [12].

Для більш ґрунтовного дослідження основних теоретичних аспектів оцінки процесу управління ефективністю діяльності в першу чергу доцільно розглянути «управління ефективністю» як економічну категорію та її сутнісний зміст. Досліджуючи наукову літературу, можна визначити, що не існує єдиного підходу до сутності цієї складної категорії (таблиця 1.1).

З огляду на переваги і недоліки різних підходів до визначення управління ефективністю доцільно розглядати її сутність на основі комплексного підходу. Отже, на основі проведеного дослідження зазначимо, що управління ефективністю – це економічна категорія, що відображає внесок управлінської діяльності в результативність керуючої системи і характеризується різними показниками, як об'єкту управління, так і власної управлінської діяльності (суб'єкту управління).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «управління ефективністю діяльності»

Джерело	Визначення	Переваги	Недоліки
1. Ресурсний підхід			
Рудьман Я.В. [28]	це категорія, яка відображає вклад управлінської діяльності в підсумковий результат роботи підприємства	Оцінка ефективності управління діяльності зводиться до розрахунку співвідношення величини витрат на управління й отриманих при цьому результатів, у першу чергу тих, які відображають підвищення ефективності виробництва	Ресурсомісткість не відображає не обхідність, достатність і своєчасність отриманого ефекту при нормальному функціонуванні та розвитку підприємства
Коврижних І.В. [13]	визначається шляхом зіставлення результатів управління і ресурсів, які витрачено на процес управління		
Завадський Й.С. [9]	це показник, що характеризується співвідношенням результатів діяльності організації і витрат на здійснення управлінських функцій		
Мескон М.Н., Альберт М.К., Хедоур І.Ф. [16]	ефективність, як правило, піддається кількісній оцінці, оскільки і вводяться і виводяться ресурси можна уявити в чіткому грошовому виразі.		
2. Комплексний підхід			
Козаченко Г.В. [14]	це комплексна та багатогранна категорія, яка відображає ступінь досягнення цілей діяльності підприємства	Передбачає проведення досліджень на системному рівні з визначенням множини факторів, що впливають на рівень ефективності, та встановлення існуючих взаємозв'язків як основи формування управлінських рішень	Відсутність єдиного погляду на склад елементів комплексної оцінки ефективності
Павленко І. Г. [25]	це комплексна оцінка кінцевих результатів використання трудових, матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів підприємства у виробництві товарів та наданні послуг за певний термін		
Рац О.М. [27]	комплексна характеристика, яка відображає ступінь використання ресурсних витрат, спроможність досягати поставлених цілей та здатність до стійкої життєдіяльності у конкурентному ринковому середовищі.		
Козаченко Г. В. [14]	Це комплексна характеристика управління, яка відображає ступінь досягнення цілей діяльності підприємства		

Джерело складено автором на основі [28, 13 ст 28, 9 ст 115, 16 ст 82, 14 ст 86, 25 ст 35, 27 ст 275, 14 ст 86]

Суперечливі погляди на зміст ефективності управління економічними об'єктами обумовлені відсутністю системного підходу до досліджуваного явища. Ефективність управління необхідно розглядати як ефективність цілісної системи і визначати як результат процесу управління по досягненню мети підприємства.

Будь-яке підприємство в конкурентному середовищі є відкритим і функціонує у зовнішньому середовищі; воно взаємодіє зі споживачами, постачальниками, конкурентами, законодавчими та громадськими організаціями. Підприємство, як і кожен елемент його зовнішнього середовища, має свої інтереси. Неминуче виникає необхідність їх узгодження, і підприємству важливо діяти з урахуванням всіх зацікавлених сторін і бути соціально орієнтованим на результати своєї діяльності. У цих умовах надзвичайної важливості набувають такі поняття, як партнерство, стратегія, орієнтована на «виграш кожної» зі сторін.

При системному підході до організації значне місце приділяється філософії управління, заснованої на залученні персоналу до процесів прийняття рішень, до участі в управлінні. Ця філософія, характерна для більшості великих компаній світу, включає в себе наступні компоненти [6]:

- ефективність діяльності підприємства, в тому числі визначається якістю ресурсів, створенням такої атмосфери поваги та зацікавленості, підтримки творчої ініціативи. на перший план виходять і є її головною цінністю людські ресурси;
- конкурентна боротьба все більше стає боротьбою не ресурсів, а стратегій. Підприємства все частіше вкладають інвестиції в створення ключових компетенцій і забезпечення перспектив розвитку. велику роль відіграє інноваційний потенціал компанії, здатність розробляти більш ефективні стратегії і постійно розвиватися, оновлюючи структуру і провідні бізнес-процеси у відповідь на виклики зовнішнього середовища;
- велике значення надається командній, груповій роботі; на противагу «індивідуалізму». відповідно, розглядається питання децентралізації

повноважень і делегування відповідальності на нижчі рівні управління, відмова від виключно авторитарного стилю управління, зацікавленість вищого менеджменту компанії в підвищенні ефективності роботи групи;

- перегляд традиційних систем винагороди персоналу, впровадження схем отримання співробітниками частки від прибутку підприємства, отриманого за рахунок підвищення ефективності поточної діяльності;
- підприємство будується як динамічна система, для якої зміни є невід'ємним елементом розвитку. Успіх проведення змін залежить від ступеня залученості та мотивації персоналу;
- стійкість позитивних змін стає все більш важливим аспектом стратегії розвитку компаній, ефективність же є одним з індикаторів її діяльності.

Комплексний підхід до управління ефективністю діяльності можна зобразити у наступному вигляді (рис. 1.1).

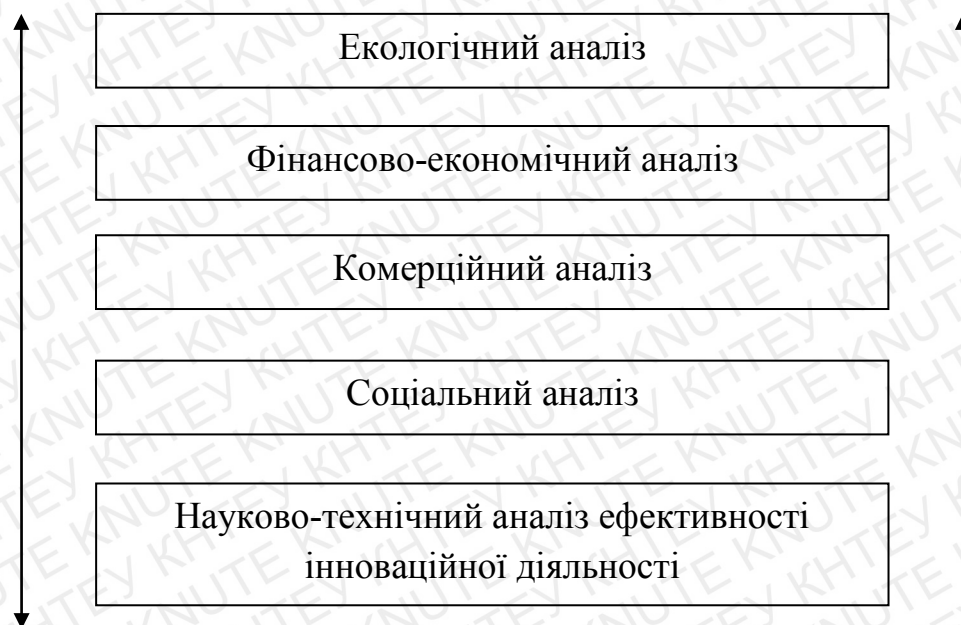


Рис. 1.1. Комплексний підхід до управління ефективністю діяльності підприємств [7 ст 20]

Управління ефективністю діяльності являє собою системою принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень за всіма основними аспектами діяльності підприємства.

Ефективність – це результативність процесу, операції, проекту. Вона визначається як відношення отриманого результату (досягнутого ефекту) до витрат - витрат на його отримання. Для оцінки цього параметра діяльності використовується спеціальний математичний апарат (коефіцієнти, формули, методи розрахунку і т. д.).

Ефективність діяльності компанії в цілому залежить від ефективності роботи кожного її співробітника. У великому колективі працюють різні люди - природно, вони демонструють різну результативність.

Діяльність підприємства – це процес реалізації функцій підприємства за допомогою виконання певних видів робіт заради досягнення поставлених цілей і отримання певного результату. Підприємство є складною соціально-економічною системою, в якій виділено ключові функціональні підсистеми – маркетингову, виробничу, фінансову, інноваційну і кадрову.

Виходячи з цього ефективність управління діяльністю підприємства – комплексне поняття. Комплексність виявляється в тому, що ефективність відбивається через результати управління в різних функціональних підсистемах. Це дозволяє зробити висновок про те, що ефективність управління діяльністю підприємства визначається як результативність управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою діяльностями.

Підсумовуючи, можна сформулювати наступне визначення управління ефективністю діяльності підприємства: це процес на основі функцій менеджменту з урахуванням інструментів і методів прийняття управлінських рішень з формування і розподілу прибутку та раціонального використання всіх наявних на підприємстві ресурсів з метою максимізації фінансових результатів та оптимізації фінансових ресурсів.

1.2. Методичні підходи до управління ефективністю діяльності підприємства

Однією з головних передумов забезпечення ефективності управління діяльністю підприємства є оцінка її рівня. Для оцінки ефективності управління діяльністю підприємства використовують інтегральний показник ефективності, який формується на підставі системи якісних та кількісних показників, що відображають ефективність управління в ключових функціональних підсистемах – маркетинговій, виробничій, фінансовій, інноваційній та кадровій. При цьому значення самого інтегрального показника необхідне для однозначної відповіді на питання про рівень ефективності управління діяльністю підприємства, а також для відстеження динаміки цього показника. Основну ж увагу при розробці заходів щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства слід звернути на значення проміжних показників, тобто показників, які характеризують управління у функціональних підсистемах підприємства.

Для забезпечення дієвості процесу управління ефективністю побудови простого організаційно-економічного механізму недостатньо. Крім організаційної та економічної складової, він повинен містити й мотиваційний механізм, необхідний для якісного виконання прийнятих рішень і досягнення цілей підвищення ефективності. У зв'язку з цим, ключовим у даному дослідженні є загальний механізм управління ефективністю діяльності підприємства, під яким розуміється сукупність організаційних структур, конкретних економічних і мотиваційних інструментів, методик і методів управління, що реалізують чітку послідовність дій, спрямованих на забезпечення безперервності і стійкості процесу підвищення ефективності підприємства.

На сьогодні розроблені методичні підходи до управління ефективністю діяльності підприємства, що становлять основу загального механізму управління ефективністю діяльності підприємства, зокрема:

- як базовий метод, що формує механізм управління ефективністю, обраний бенчмаркінг;
- обґрунтовано створення спеціалізованих організаційних структур - галузевих і регіональних агентств з бенчмаркінгу, що забезпечують виконання важливих етапів управління ефективністю діяльності підприємства;
- запропонована система оцінки ефективності підприємств, що відображає зовнішні і внутрішні аспекти їх діяльності в різних управлінських ситуаціях;
- розроблена модель мотивації персоналу, що забезпечує виконання важливої функції управління ефективністю;
- запропоновані методики здійснення внутрішнього і зовнішнього бенчмаркінгу ефективності на промисловому підприємстві;
- сформовані функціонально-операційна і структурно-логічна моделі загальної механізму управління ефективністю промислового підприємства.

Аналіз різних наукових джерел виявив, що для оцінювання ефективності управління суб'єктами ринкової економіки використовуються різноманітні методи, серед яких найбільш поширеними є методи порівняння, метод угруповань, методи математичної статистики, матричний метод, метод факторного аналізу, ранговий метод, рейтинговий метод, методи експертних оцінок, метод нечіткої логіки, метод нейронних мереж. Проаналізуємо існуючі методи оцінювання ефективності управління.

Ціллю першої групи методів є отримання результатів порівняння показників, що відображають ефективність управління. Виділяють метод динамічного і метод просторового порівняння [3].

Ці методи спрямовані на вивчення всієї сукупності показників і дозволяють дати характеристику рівня ефективності управління діяльністю підприємства безпосередньо по виявлених відхиленнях фактичних значень від базових.

Недоліком цих методів є неоднозначна інтерпретація рівня ефективності управління діяльністю у разі одночасного поліпшення кінцевих результатів за одними показниками і погіршення по інших.

Метод угруповань полягає у виділенні серед сукупності досліджуваних підприємств однорідних груп по будь-яким загальним ознакам. Розподіл сукупності підприємств може бути здійснено за рівнем досягнення результатів, за ступенем виконання плану або дотримання норм. Угрупування здійснюється за однією або декількох ознаках. Отримані при цьому оцінки містять в собі характеристики окремих підприємств як типових представників своєї групи, а також характеристики їх положення як в межах своєї групи, так і серед підприємств, що вивчаються [3].

Метод угруповань є одним із способів здійснення рейтингової оцінки ефективності управління діяльністю підприємства.

Згідно сутності ефективності управління діяльністю підприємства її узагальнений показник повинен давати підприємству можливість здійснювати порівняльну оцінку результатів діяльності як в динаміці, так і по відношенню до конкурентів. В даному випадку мова йде про методи порівняльної рейтингової оцінки.

Метод рейтингової оцінки носить системний комплексний характер і базується на різних аналітичних підходах до їх ранжирування. В роботі наведено декілька способів побудови рейтингу підприємств: метод створення рейтингу за допомогою ряду показників, метод кластерного аналізу, бальний метод.

При дослідженні сукупності показників, між якими існує функціональна залежність, використовуються методи математичної статистики. Ці методи дозволяють побудувати модель, в якій відображено залежність одного показника від сукупності інших, що його визначають [3].

Слід зазначити, що використання методів математичної статистики для оцінювання ефективності управління діяльністю в цілому ускладнюється великою кількістю необхідної початкової інформації і неможливістю

встановлення взаємозв'язків між всіма показниками. Проте метод факторного аналізу може бути застосовано при побудові моделі ефективності управління в функціональній підсистемі.

Управління ефективністю діяльності є складною багатокритеріальною характеристикою, тому необхідно вибрати такий метод її оцінювання, який врахував би всі складові елементи, дав би комплексний результат і дозволив би аналізувати зміни, що відбуваються в управлінні діяльністю підприємства. Матричний метод використовується для узагальненої оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства [4].

Матричний метод є орієнтованим перш за все на оцінювання фінансового результату і є достатньо універсальним інструментом для оперативного проведення в комп'ютерному режимі укрупнених розрахунків за оцінкою ефективності управління підприємством та його структурних підрозділів. Матричний метод дозволяє провести порівняльний аналіз управління підприємством в динаміці і визначити значення узагальненого показника ефективності управління. Цей метод дає не лише узагальнену характеристику стану підприємства і динаміку його розвитку, але й дозволяє визначати зміни в процесі та результатах роботи, виявляти резерви підвищення ефективності виробництва.

Таким чином, вищезазначені методичні підходи до управління ефективністю діяльності підприємства забезпечують концептуальну цілісність загального механізму управління ефективністю діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ

ТОВ «ФУДЕКС» м. Київ

2.1. Характеристика організаційно-господарської діяльності підприємства

ТОВ «ФУДЕКС» - мережа ресторанів з доставкою. В даний час розроблена колекція страв європейської кухні. Східний напрямок, як основа кухні ресторану, обрано не випадково. Саме цей напрям дозволяє запропонувати відвідувачам великий спектр різноманітних, корисних для здоров'я і смачних страв через застосування незвичайно цікавих спецій.

Підприємства ресторанного господарства мають ряд особливостей. Якщо більшість підприємств інших галузей обмежуються виконанням лише однієї або двох функцій, наприклад, підприємства харчової промисловості здійснюють функцію виробництва, підприємства торгівлі - реалізацію продукції, то підприємства ресторанного господарства виконують три взаємопов'язані функції:

- виробництво кулінарної продукції;
- реалізацію кулінарної продукції;
- організацію її споживання.

Перед тим як вести мову про ефективність господарювання підприємства ресторанного господарства визначимо поняття ефективності. Воно передбачає співставлення витрат і результатів.

Розглядаючи ефективність управління господарською діяльністю визначимо ряд показників. Перш, за все як показник ефективності будь-якої діяльності визначимо товарообіг ресторанного господарства та його складові - товарообіг по продукції власного виробництва та товарообіг закупнених товарів.

Склад товарообороту та динаміка його складових представлені в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Склад товарообороту ТОВ «ФУДЕКС»

Найменування показника	Величина показника			Відхилення	
	2016	2017	2018	Абсолютне 2018 до 2016, тис.грн	Відносне 2018 до 2016, %
Продукція власного виробництва	2396,58	3222,65	3891,16	+826,07	34,47
Закупні товари	2212,22	2974,75	3591,84	+668,512	20,74
Всього	4608,80	6197,40	7483,00	+617,088	20,74

Джерело: складено автором

Продукція власного виробництва ТОВ «ФУДЕКС» включає в себе - страви, гарячі та холодні напої, кондитерські, кулінарні та борошняні вироби, бутерброди, напівфабрикати, а також безалкогольні напої і морозиво. Таким чином, до власної відноситься та продукція, яка виготовлена із сировини та продуктів, що пройшли механічну або теплову обробку і має вигляд тієї чи іншої страви або кулінарного виробу.

Таблиця 2.2

Структура товарообороту за асортиментом страв по меню ТОВ «ФУДЕКС»

Найменування показника	Величина показника			Відхилення	
	2016	2017	2018	Абсолютне 2018 до 2016, тис.грн	Відносне 2018 до 2016, %
Холодні страви	469,85	596,54	612,56	+142,71	30,37
Салати	365,85	465,85	502,56	+136,71	37,37
Гарячі закуски	498,85	799,89	969,74	+470,89	94,40
Перші страви	365,85	569,74	601,60	+235,75	64,44
Основні страви	618,36	710,01	920,56	+302,20	48,87
Гарніри	415,56	502,56	504,56	+89,00	21,42
Страви на мангалі	558,60	826,96	1260,56	+701,96	125,66
Напої	496,45	533,79	575,85	+79,40	15,99
Десерти	364,85	496,46	580,45	+215,60	59,09
Гарячі напої	454,58	695,60	954,56	+499,98	109,99
Всього	4608,80	6197,40	7483,00	+2874,20	62,36

Джерело: складено автором

Аналізуючи табл. 2.2 можна побачити, що товарооборот за асортиментом страв по меню збільшувався в середньому на 30-60% по кожній категорії страв. Найбільше товарооборот збільшився в такій категорії, як десерти, гарячі напої та страви на мангалі. Згідно цих даних побудували динаміку товарообороту (рис.2.1).



Рис.2.1 Динаміка товарообороту за асортиментом страв по меню
ТОВ «ФУДЕКС»

Найбільш важливе значення має власна продукція, так як саме її виробництво, реалізація та організація споживання є цільовою функцією ресторану. Склад продукції власного виробництва неоднорідний - основним маса продукції ТОВ «ФУДЕКС» являє собою обідню продукцію, реалізовану через торговий зал підприємства або через доставку в години сніданку, обіду і вечері. Головним вимірником обідньої продукції є блюдо - порція їжі, виготовлена з певного набору сировини, що пройшов кулінарну обробку і готова до безпосереднього споживання.

Аналізуючи таблицю 2.1, 2.2, можна зробити висновки, що товарообіг підприємства зростає в кожному звітному періоді, частка покупних товарів знижується, в той же час частка продукції власного виробництва в загальному обсязі товарообігу підприємства збільшується.

Далі проаналізуємо загальний фінансовий стан ТОВ «ФУДЕКС», на основі товарообороту за останні 3 роки. Як відомо, між статтями активу і

пасиву балансу існує тісна взаємозалежність. Кожна стаття балансу має свої джерела фінансування. Джерелом фінансування довгострокових активів, як правило, є власний капітал і довгострокові позичені кошти. Не виключається випадок формування довгострокових активів і за рахунок короткострокових кредитів банку. Поточні активи формуються як за рахунок власного капіталу, так і за рахунок короткострокових позичених коштів (додатки А-М).

Таблиця 2.3

Аналіз складу майна і джерел його утворення ТОВ «ФУДЕКС»

Показники	2016		2017		2018		Відхилення	
	тис.	%	тис.	%	тис.	%	тис.	%
Активи:								
1. Необоротні активи, в т.ч								
- нематеріальні активи	4,1	0,1	4,1	0,1	4,0	0,1	-0,1	0
- основні засоби								
залишкова вартість	816,5	17,4	867,4	16,4	773,0	12,9	-43,5	-4,5
первісна вартість	1956,9	41,8	2097,8	39,7	2107,0	35,0	150,1	-6,8
знос	1140,4	24,4	1230,4	23,3	1334,0	22,2	193,6	-2,2
- фінансові інвестиції	7,3	0,2	7,3	0,1	7,0	0,1	-0,3	-0,1
Незавершене виробництво	116,8	2,5	84,0	1,6	84	1,4	-32,8	-1,1
2. Оборотні активи, в т.ч.								
- виробничі запаси	343,3	7,3	482,4	9,1	529,0	8,8	185,7	1,5
- незавершене виробництво	-	-	-	-	-	-	-	-
- готова продукція	117,6	2,5	224,1	4,2	162	2,7	44,4	0,2
- товари	15,7	0,3	17,5	0,3	26	0,4	10,3	0,1
- дебіторська заборгованість	94,7	2,0	162,9	3,1	247	4,1	152,3	2,1
- грошові кошти	68,8	1,5	101,9	1,9	740,0	12,3		10,8
- інші оборотні активи	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	1610,8	100	1967,9	100	2743,0	100	1132,2	-
Пасиви:								
1. Власний капітал, в т.ч								
- статутний капітал	198,4	12,3	198,4	10,1	198,4	7,3	-	5
- інший додатковий капітал	881,2	54,7	878,8	44,7	876,0	32,2	-5,2	22,5
- резервний капітал	31,1	1,9	49,6	2,5	50,0	1,8	18,9	0,1
- нерозподілений прибуток /непокритий збиток	203,8	12,7	561,3	28,5	812,0	29,8	608,2	17,1
2. Поточні зобов'язання, в т.ч								
- короткострокові кредити банків	-	-	-	-	240,0	8,8	240	8,8
- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	123,8	7,7	148,1	7,5	83,0	3,1	-40,8	4,6
- поточні зобов'язання за розрахунками	166,6	10,3	123,5	6,3	432,0	15,9	265,4	5,6
- інші поточні зобов'язання	5,9	0,4	8,2	0,4	29,0	1,1	23,1	0,7
Разом	1610,8	100,0	1967,9	100,0	2743,0	100,0	1132,2	-

Джерело: складено автором

Як відомо, власний капітал в балансі відображається загальною сумою. Щоб визначити, скільки його використовується в обороті, необхідно від загальної суми по першому і другому розділах пасиву балансу відрахувати суму довгострокових активів.

Валюта балансу ТОВ «ФУДЕКС» складає у 2016 р. 1610,8 тис. грн., у 2017 р. 1967,9 тис. грн., у 2018 року – 2743,0 тис. грн. Валюта балансу збільшилась на 1132,2 тис. грн. або на 20%. Дебіторська заборгованість збільшилась, що означає про відсутність вилучених на певний період оборотних засобів з господарської діяльності компанії (таб.2.3, додатки А-М).

Кредиторська заборгованість за 2016 рік склала 123,8 тис. грн. та за 2017 рік – 83 тис. грн. Загальна вартість майна підприємства збільшилась у 2018 році у порівнянні з 2016 роком на 838,6 тис. грн. або на 27%. Це свідчить про збільшення обсягів господарської діяльності.

Таблиця 2.4

Показники ділової активності ТОВ «ФУДЕКС»

Показники	Роки			2018 р. до 2016 р., +/-
	2016	2017	2018	
Чистий дохід	3897,00	5447,00	6444,00	2547,00
Середня вартість оборотних засобів	816,50	867,40	773,00	-43,50
Вартість активів	1611,00	1968,00	2743,00	1132,00
Вартість дебіторського забезпечення	94,70	162,90	247,00	152,30
Середня спискова чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості	23	23	24	1,00
Коефіцієнт завантаженості активів	2,42	2,77	2,35	-0,07
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	41,15	33,44	26,09	-15,06

Джерело: складено автором на основі [ф.№2].

Показники ділової активності дають змогу оцінити, наскільки ефективно ресторан використовує свої кошти. До цієї групи відносять показники оборотності, які мають велике значення для оцінки фінансового стану підприємства, оскільки швидкість обороту коштів, тобто швидкість перетворення їх на грошову форму, безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства. Зокрема такі показники: коефіцієнт

оборотності активів; коефіцієнт оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості та інші. Для аналізу використаємо дані Балансу (ф. №1) та Звіту про фінансові результати (ф. № 2).(додатки Б-М).

Коефіцієнт оборотності активів в порівнянні з попереднім періодом зменшився на 0,07, що є досить позитивним явищем, оскільки капітал почав обертатися швидше. За 2018 р. коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості в порівнянні з 2016 р. на 15,06 зменшився.

У процесі господарської і фінансової діяльності ТОВ «ФУДЕКС» здійснюються витрати, пов'язані з закупкою продовольчих товарів та виробництвом власних, з забезпеченням потреб реалізації матеріальними і трудовими ресурсами, та інші витрати і отримує доходи як від продажу (реалізації) продукції, так і від інших видів діяльності. Розглянемо динаміку показників економічної діяльності ТОВ «ФУДЕКС» (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників економічної діяльності ТОВ «ФУДЕКС»

Показники	Одиниці виміру	Роки			Відхилення	
		2016	2017	2018	Абсолютне 2018 до 2016, тис.грн	Відносно 2018 до 2016, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт)	тис.грн	3896,70	5447,00	6444,00	+2547,3	65,37
Собівартість реалізованої продукції(товарів, послуг, робіт)	тис.грн	3302,8	4240,60	4988,00	+1685,2	51,02
Адміністративні витрати	тис.грн	331,10	506,40	753,00	+421,9	127,42
Витрати на збут	тис.грн	127,00	305,30	289,00	+162	127,56
Валовий прибуток(збиток) від реалізації продукції	тис.грн	593,90	1206,40	1456,00	+862,1	145,16
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис.грн	116,80	350,60	396,00	+279,2	239,04
Чистий прибуток(збиток)	тис.грн	47,00	376,00	251,00	+204	434,04
Рентабельність підприємства	%	2,63	23,5	10,7	+8,07	306,84
Рентабельність продукції (товарів, послуг, робіт)	%	33,1	75,6	61,8	+28,7	86,71

Джерело: складено автором на основі [ф.№2].

Під валовим доходом розуміють загальну суму доходів ТОВ «ФУДЕКС», отримуваних ним на території України і за її межами у грошовій або інших формах від усіх видів діяльності. Основну питому вагу у складі валових доходів нашої компанії складає виручка від продажу (реалізації) продукції (послуг, робіт), а також іншої реалізації. В 2018 р. чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшилась на 65,37% в порівнянні з 2016р. Валовий прибуток зріс на 145,16% у 2018р., як наслідок чистий прибуток на 434,04%. До складу валових доходів не вносяться суми непрямих податків, які становлять частину відпускної ціни товарів, робіт та послуг і призначені для перерахування до бюджету.

До валових витрат ТОВ «ФУДЕКС» належать насамперед усі витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, також оплата праці робітників і службовців, відрахування у загальнодержавні цільові фонди, витрати на відрядження, орендна плата, позареалізаційні витрати, пов'язані з відвантаженням та транспортуванням продукції, інші витрати, які пов'язані з виробництвом та реалізацією (продажем) продукції, і крім амортизаційних відрахувань від вартості основних засобів і нематеріальних активів).

Аналізуючи табл.2.5 можна сказати, що у 2018 р. в порівнянні з 2016 р. витрати збільшились в середньому на 127 %, зокрема адміністративні витрати на 127,42%, витрати на збут на 127,56%, в результаті цього збільшилась собівартість продукції на 51,02% в 2018р. в порівнянні з 2016 р.

Таблиця 2.6

Показники використання основних засобів в ТОВ «ФУДЕКС»

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення 2018/2016	Відносне відхилення 2018/2016
Чистий дохід	3897,00	5447,00	6444,00	2547	65,36
Середня вартість оборотних засобів	816,50	867,40	773,00	-1774	-69,65
Фондовіддача, грн.	4,77	6,27	8,33	1782,33	-100,47
Фондомісткість, грн.	0,44	0,32	0,28	-0,16	-36,36
Фондорентабельність, грн.	0,37	0,40	0,84	0,47	127,03
Фондоозброєність праці, тис.грн. чол	11,5	8,2	8,5	-3	-26,09

Джерело: складено автором

Практично по всім коефіцієнтам фінансової стійкості компанії дотримані нормативні значення зі значним їх перевищенням, крім коефіцієнту маневреності робочого капіталу, який трохи нижче норми, а це свідчить про занижені оборотні активи в компанії, тобто про низький ступінь мобільності використання власних коштів в компанії. Коефіцієнт фінансової стабільності не викликає тривоги, він значно більший норми. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу показує частку залучених коштів у власних. Даний відсоток невеликий. Немає підстави для занепокоєння. (табл.2.7)

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості ТОВ «ФУДЕКС»

Показники	Нормати вне значенн я	Роки			Відхилення	
		2016	2017	2018	Абсолют не 2018 до 2016, тис.грн	Відносне 2018 до 2016, %
Власні обігові кошти (робочий капітал), грн.	PK	68,6	369	328	259,4	378,13
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$K_{авт}$	0,73	0,82	0,86	+0,13	17,81
Маневреність робочого капіталу	$K_{рк}$	5,4	1,3	1	-4,4	-81,48
Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів	$M_{вок}$	0,16	0,19	0,14	-0,02	-12,50
Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{фз}$	1,4	1,2	1,2	-0,2	-14,29
Коефіцієнт фінансової стабільності (рази)	$K_{фст}$	2,7	4,4	6	+3,3	122,22
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{фс}$	0,73	0,82	0,86	+0,13	17,81
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,82	0,86	0,13	-0,69	-84,15
Коефіцієнт фінансування (співвідношення залученого та власного капіталу)	≤ 1 , змен- шення	0,16	0,19	0,14	-0,02	-12,50
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\geq 0,1$	0,77	1	0,82	+0,05	6,49
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,2 і менше	0,18	0,77	1	+0,82	455,56
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,5 і більше	1,4	1,2	1,2	-0,2	-14,29

Джерело: складено автором на основі [ф.№2].

Враховуючи наведені коефіцієнти в табл. 2.7 можна зробити висновок, що ТОВ «ФУДЕКС» має досить високий ступінь фінансової стійкості.

При оцінці прибутковості (збитковості) компанії слід звернути особливу увагу на величину її збитків, які виникають внаслідок збільшення сумнівних (безнадійних) боргів, визнаних економічних санкцій у складі інших операційних витрат, крадіжок на виробництві та визначити, які заходи вживаються керівництвом щодо подолання цих негативних явищ.

Таблиця 2.8

Показники ліквідності ТОВ «ФУДЕКС»

Показники	Норматив не значення	Роки			Відхилення	
		2016	2017	2018	Абсолютне 2018 до 2016, тис.грн	Відносне 2018 до 2016, %
1. Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	≥ 1 , збільшення	0,23	0,36	0,94	+0,71	308,70
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 – 0,8	0,28	1,6	0,99	+0,71	253,57
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥ 0 , збільшення	0,25	0,23	0,36	+0,11	44,00
4. Частка оборотних засобів в активах	-	0,88	0,95	0,69	-0,19	-21,59
5. Чистий оборотний капітал	≥ 0 , збільшення	5,4	1,3	1	-4,4	-81,48

Джерело: складено автором на основі [ф.№2].

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує загальну забезпеченість компанії обіговими коштами для ведення господарської діяльності і своєчасного погашення її термінових зобов'язань, він визначається як відношення фактичної вартості обігових коштів, наявних в компанії, у вигляді виробничих запасів, готової продукції, коштів, дебіторської заборгованості та інших обігових активів до найбільш термінових зобов'язань компанії у вигляді

короткострокових кредитів банків, короткострокових позик і кредиторської заборгованості.

Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності) в нашій досліджуваній компанії становить 0,23; 0,36; 0,94 у 2016, 2017 і 2018 роках відповідно. Коефіцієнт покриття в порівнянні з попереднім періодом зріс на 0,71 і в звітному періоді складає 0,94, це означає, що при переведенні всіх активів (крім нематеріальних) в грошові засоби компанія зможе погасити всі короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 0,11 і склав 0,36 що говорить про те, що за рахунок грошових коштів і поточних фінансових інвестицій компанія повністю покриє поточні зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився в порівнянні з 2017 роком на 0,71, що є позитивним значенням. Тобто за рахунок грошових коштів, поточних фінансових інвестицій і отриманої дебіторської заборгованості компанія може повністю покрити поточні зобов'язання. З проведеного дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ «ФУДЕКС» встановлено, що показник абсолютної ліквідності свідчить про те, що на звітну дату 36% поточних зобов'язань компанія може погасити негайно. Про стабільний стан платоспроможності компанії також свідчить коефіцієнт швидкої ліквідності.

Зробивши аналіз ліквідності балансу і показників платоспроможності ТОВ «ФУДЕКС» можна зробити такий висновок, що баланс компанії не є абсолютно ліквідним, але загальна ліквідність балансу збільшується, показники ліквідності також збільшуються. Коефіцієнт загальної ліквідності становить 3,59, а коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами дорівнює - 1,0. Ці коефіцієнти свідчать про те, що ТОВ «ФУДЕКС» є платоспроможним.

Коефіцієнт фінансової залежності збільшився у 2018 році у порівнянні з 2017 роком. Він показує, що на 1 гривню власних коштів у 2017 році припадає 0,73 гривні загальної вартості майна компанії, а у 2018 році 0,86 гривні. Коефіцієнт маневреності власних засобів залишився майже на тому ж, що говорить про мобільність власних засобів.

Результатом діяльності ТОВ «ФУДЕКС» є прибуток. Прибуток – перевищення доходу над витратами. Зворотна величина називається збитком. З економічної точки зору прибуток – різниця між грошовими надходженнями і грошовими видатками. З господарської точки зору прибуток – це різниця між майновим станом компанії на кінець і початок звітної періоду.

Аналіз внутрішнього потенціалу ресторанного комплексу дасть можливість визначити його сильні і слабкі ділові боку, дозволить оцінити їх взаємозв'язок з факторами зовнішнього середовища; основне завдання зовнішнього аналізу - визначити і зрозуміти можливості і загрози, які можуть мати місце в сьогоденні або виникнути в майбутньому. Перелік слабких і сильних сторін для кожного підприємства строго індивідуальний, по суті - це коротка, об'єктивна і принципова його характеристика.

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S):	СЛАБКІ СТОРОНИ (W):
Висококваліфікований управлінський і виробничий персонал Хороший імідж ресторану Різноманітне меню Наявність ексклюзивних фірмових страв Зростання числа постійних корпоративних клієнтів Орієнтація діяльності ресторану в значній мірі на задоволення потреб клієнтів Міцна склалася репутація виробника якісної продукції Отримання високого прибутку	Застаріле обладнання Неефективна завантаження великих виробничих приміщень Слабка організація маркетингової інформаційної системи на підприємстві Відсутність досвіду маркетингових досліджень Значне навантаження на одного фахівця Високі витрати ручної праці на централізованому складі Нестабільні обсяги реалізації Неефективне використання працівників
МОЖЛИВОСТІ (O):	ЗАГРОЗИ (T):
Розширення асортименту Хороші можливості для диверсифікації Зниження вартості обладнання та комп'ютерної техніки Розвиток інформаційних технологій Наявність цікавих ідей та їх постійне підживлення (креативність провідних фахівців) Використання сучасних систем автоматизації Можливість обслуговування додаткових груп споживачів Можливість залучення інвестицій	Жорстокість конкуренції Зміна смаків і потреб клієнтів Несприятливий зрушення в курсах валют Інфляційні процеси Несприятливий зміна податкової політики

Джерело: розроблено автором

Місія - чітко виражена причина існування ТОВ «ФУДЕКС». Місія повинна бути офіційно сформульована і повідомлена співробітникам організації. Місія - це орієнтир, на який налаштовані всі цілі підприємства. Значення місії, яка формально виражена і ефективно представлена членам організації, важко перебільшити. Якщо керівники не знають, яка основна мета їх організації, то у них не буде логічної точки відліку для вибору найкращої альтернативи. Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегії на різних управлінських етапах і організаційних рівнях.

Сформулюємо місію для ТОВ «ФУДЕКС» - «Наша мета - це підтримка високого рівня обслуговування клієнтів, створення нових робочих місць і культури виробництва, що зберігає і захищає навколишнє середовище».

Місія не містить конкретних вказівок щодо того, що, як і в які строки слід робити організації. Такі відомості виходять при формулюванні цілей організації.

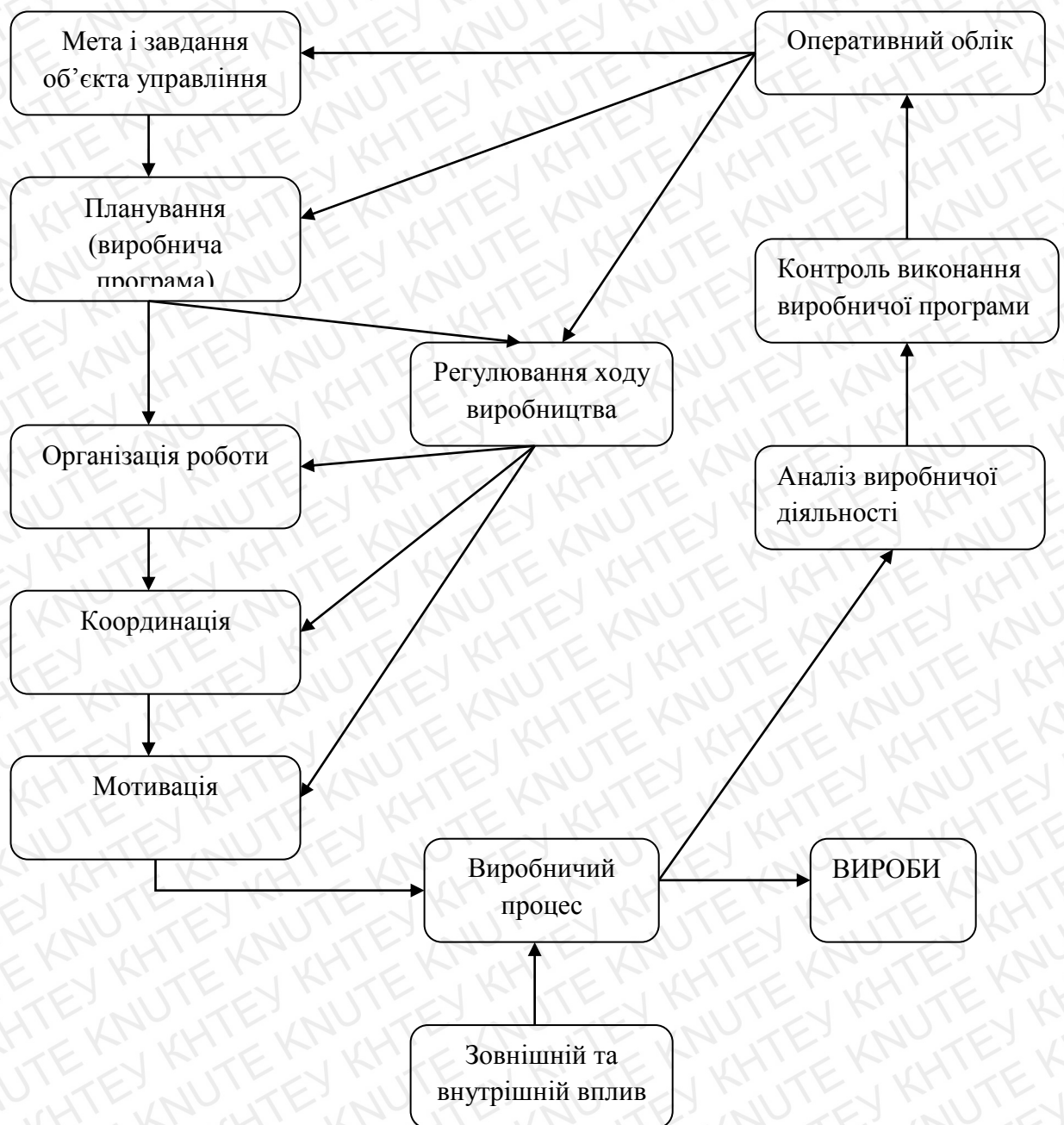
Стратегічне планування також припускає постановку для визначеного періоду часу стратегічних цілей, які повинні бути досить конкретними і вимірюваними за допомогою визначених критеріїв. Якщо формулювання місії припускає досить широкі заяви, типу «бути кращими у світі», то стратегічні цілі повинні чітко визначити, що це означає.

Стратегічні цілі ефективності діяльності ТОВ «ФУДЕКС» :

1. Впроваджувати інноваційні технології
2. Вести кадрову політику направлену на залучення висококваліфікованого персоналу
3. Досягти певного бізнес - планом рівня фінансової стійкості та прибутковості
4. Вишукувати шляхи зниження собівартості продукції та послуг
5. Підвищувати організаційну культуру.

2.2 Стан системи управління ефективністю діяльності підприємства

Процес управління ефективністю ТОВ «ФУДЕКС» можна представити як сукупність послідовних дій управлінського персоналу по визначенню цілей для об'єктів керування і їхнього фактичного стану на основі реєстрації й обробки відповідної інформації, формування й твердження (прийняття рішень) економічно обґрунтованих виробничих програм і оперативних завдань.



Джерело: складено автором

Рис. 2.3. Схема циклу управління ефективністю ТОВ «ФУДЕКС»

Головним завданням апарату управління є активна дія на керований об'єкт, маючи на меті покращення показників його управління. В залежності від призначення системи і умов її функціонування критеріями ефективності можуть бути різні показники.

Критерій ефективності – це показник, що виражає головну міру бажаного результату, яка враховується при розгляді варіантів рішення. Зрозуміло, що критерії ефективності багатообразні і їх не можна звести до одного показника. Розглянемо критерії ефективності, що стосуються об'єкту управління.

Загальний критерій - економічні результати діяльності керованої системи в цілому, тобто досягнення підприємством своєї місії при найменших затратах.

Управління ТОВ «ФУДЕКС» здійснюється на основі постановки цілей, планування, організації робіт, розпорядливості, координації, мотивації праці, контролю за виконанням рішень і регулювання виробництва. Кінцеві цілі для закладу ресторанного господарства в цілому визначають відношення виробництва і управління, і тим самим вимоги до організаційної структури, організації процесу управління, використанню раціонально розподілених і взаємопов'язаних в часі і просторі функцій управління.

Основними інструментами управління ефективністю ТОВ «ФУДЕКС» є: система планування і моделювання процесів; система виконання (контроль, регулювання, стимулювання); інформаційна (комунікаційна) система.

Приведення їх у дію можливе завдяки реалізації основних функцій управління. Основні функції управління ефективністю діяльності і організацією процесу обслуговування об'єднуються у три групи: функції планування; функції організації; функції контролю і регулювання.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства ресторанного господарства залежить від багатьох факторів, до яких можна віднести конкурентне позиціонування підприємства, специфіка та технологія створення бренду ресторану, що забезпечить високу лояльність споживачів, визначення чітких стратегічних перспектив розвитку діяльності, проведення оптимальної фінансової та маркетингової діяльності.

В сучасних умовах, особливо у великих містах підприємства ресторанного господарства, буквально змушені боротися за «місце під сонцем». Основними завданнями підприємств ресторанного господарства у сучасному середовищі господарювання можна вважати наступні: залучення цільової аудиторії; стимулювання продажів послуг; поширення номенклатури послуг; підвищення якості надаваних послуг.

Вирішальним фактором при виборі ресторану для відвідування або замовлення доставки є вартість страв. Натомість, для здійснення ділової зустрічі важливі якість обслуговування, престиж ресторану та контингент споживачів.

На рис 2.4 наведена кругова діаграма чинників, які приваблюють споживачів і є вирішальними при виборі ресторану. За допомогою цієї діаграми можна проаналізувати найсуттєвіші з них і зробити певні висновки.



Рис 2.4. Співвідношення чинників, які впливають на вибір ресторану

Важливо виявлення об'єктивних показників і правильних шляхів для забезпечення якості послуг. Якість найчастіше є визначальним чинником успіху в ресторанному бізнесі й успішній конкуренції на ринку послуг конкретного виду. За отриманими даними, понад 80% споживачів відмовляються від відвідування закладу знову, якщо їм не сподобався сервіс.

Це говорить про те, що основною причиною втрати клієнтів, а отже, й прибутку, є саме неякісне обслуговування.

Формування попиту, а як наслідок, величина обсягів реалізації продукції ТОВ «ФУДЕКС», являє собою складний процес, протікає під впливом безлічі різноманітних факторів (детермінант), що визначають розвиток попиту на споживчі товари і послуги в цілому, але ступінь їх впливу, напрямок впливу, значимість для ТОВ «ФУДЕКС» відрізняються від детермінанту попиту на продовольчі товари і впливають з його особливостей і альтернативного характеру.

Для аналізу задоволеності відвідувачів порівняємо результати маркетингових досліджень в даній області за останні три періоди (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Частота відвідувань мережі ресторанів ТОВ «ФУДЕКС»

	2016	2017	2018
Вперше	1315	1255	1740
Один-два рази	1420	1435	1430
Чотири-пять разів	870	910	1110
Більше п'яти разів	490	515	610
Всього	4095	4115	4890

Джерело: складено автором

За даними таблиці 2.9 можна зробити висновок, що задоволення потреб відвідувачів - одне з головних завдань, поставлених перед персоналом ресторану.

Тенденція збільшення кількості відвідувачів, що відвідали ресторан більше п'яти разів, наочно показує, що в ресторані неухильно зростає кількість постійних клієнтів, що, у свою чергу, збільшує оборот фірми, а також показує що ТОВ «ФУДЕКС» займає одне з перших місць на ринку ресторанів м.Києва.

Макросередовище ТОВ «ФУДЕКС» формують такі чинники: економічні, політичні, чинники культурного середовища, демографічні, природні, та

науково-технічні. Ці чинники мають вагомий вплив на обсяги реалізації продукції ресторану.

Основною ознакою класифікації є градація факторів на групи в залежності від природи виникнення, тобто сутнісного характеру, згідно з яким всю їх сукупність з певною мірою умовності можна підрозділити на 7 груп: економічні, соціально-демографічні, психологічні, історико-національні, природно-кліматичні і сезонні, організаційно-технологічні, фізіологічні.

У сучасних умовах найбільший вплив на попит надають економічні чинники, до яких традиційно відносять рівень і динаміку цін, розмір заробітної плати і середньодушових доходів, а також співвідношення між цими показниками, що зумовлює купівельну спроможність населення. Залежність попиту на продукцію та послуги ресторану підкоряються закону попиту, відповідно до якого зростання матеріального добробуту веде до його збільшення.

Таблиця 2.9.1

Характерні риси PEST - аналізу досліджуваного ТОВ «ФУДЕКС»

Політичні чинники	Вплив економіки
Прийняття державою відповідних законів і нормативних актів Політика держави в області оподаткування, заробітної плати, інвестування	Інфляційні процеси Стан ринку товарів і послуг Валютний курс Зростання доходів і заробітної плати, чисельності населення, числа підприємств; зміни в стилі життя сім'ї
Соціокультурні тенденції	Технологічні інновації
Прагнення українців до самоідентичності, традиційних культурних цінностей Демографічні фактори Споживчі переваги, звички, традиції, смаки Соціально-економічний та історичний статус міста	Модернізації приміщень, системи обслуговування, процесі приготування страв, оптимізації зв'язків з постійними клієнтами

Джерело: складено автором

Найбільший вплив на середовище ТОВ «ФУДЕКС» здійснюють економічні й політичні чинники. Економічні чинники (інфляційні процеси, стан ринку товарів і послуг, валютний курс та ін.) опосередковано впливають як на споживачів середовища гостинності ресторану, так і на ресторан, як виробника.

Це виражається в тому, що і перші, і другий порівнюють та оцінюють свої можливості щодо використання або вкладення коштів.

Підприємства ресторанного бізнесу відносяться до таких, що мають високий рівень залежності від рівня доходів споживачів. Загальний стан економіки країни впливає також і на можливості щодо набуття підприємством капіталу для власних потреб. Прикладом впливу економічних факторів може бути такий. Девальвація гривні знижує купівельну спроможність українських покупців, зокрема послуг ресторанів тощо. Водночас вона може спричинити підвищення цін на ці послуги (наприклад, якщо ресторан закуповує імпортне обладнання або товари).

Політичні чинники впливають, насамперед, через прийняття державою відповідних законів і нормативних актів, що регулюють діяльність даної галузі.

Культурні чинники мають безпосередній вплив на споживачів і виробників, оскільки і ті, й інші живуть і діють у суспільстві, яке багато в чому зумовлює їхню поведінку. До прикладу впливу культурних чинників можна віднести, зокрема, прагнення українців до самоідентичності, традиційних культурних цінностей, що, у свою чергу зумовило появу значної кількості кафе і ресторанів в українському стилі. Наголос на особливостях народного побуту, фольклору, національних традиціях дозволяє зацікавити й іноземних туристів.

Соціальні чинники впливають на середовище ресторану через соціальний стан споживача в суспільстві, приналежність до тієї або іншої референтної групи, яка виражає позицію людини, визначену її соціальною роллю і статусом. Підтримуючи свій статус, споживач ставить до середовища ресторану певні вимоги. Так, різний соціальний статус покупців послуг ресторанного бізнесу зумовлює різноманітність закладів, насамперед, за рівнем цін, а також за місцем розташування, набором пропонованих послуг тощо.

Що ж стосується впливу науково-технічних факторів, то вони можуть проявлятися в модернізації приміщень, системи обслуговування, процесі приготування страв, оптимізації зв'язків з постійними клієнтами. Наприклад, розвиток інформаційних технологій створив можливість бронювання місць он-

лайн, а поява CRM-програм надала можливість краще пізнати і керувати взаємовідносинами з клієнтами.

Попри те, що вплив перелічених зовнішніх факторів на сферу послуг ресторану та діяльність суб'єктів цієї галузі є швидше опосередкованим, а самі підприємства у зворотному напрямі не можуть безпосередньо вплинути на них, згадані чинники потребують уваги, відповідного врахування їх у плануванні діяльності, належної реакції з боку ресторанного бізнесу.

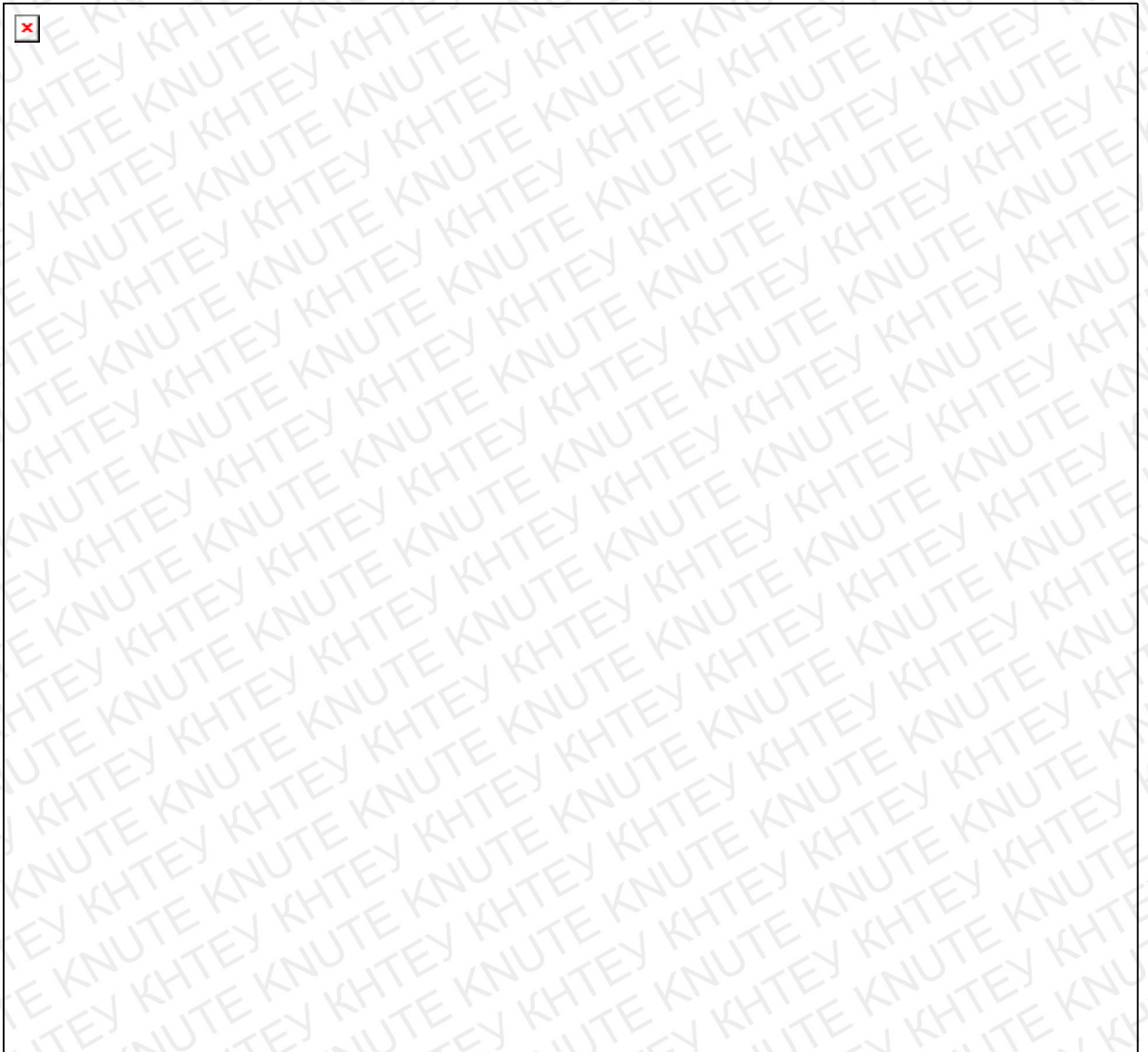


Рис. 2.5 Кількісний вплив факторів на діяльність ТОВ «ФУДЕКС»

Кількісний вплив приведено на рис.2.6. З рисунку можна побачити, що найбільший вплив -50% фактор зростання доходів і заробітної плати, чисельності

населення, числа підприємств; зміни в стилі життя сім'ї. Адже, якщо матеріальний стан сім'ї незадовільний, то і відвідувати ресторан немає можливості. Трохи менший процент впливу становлять фактори - звички, смаки, мода, традиції, час року, а також зростання цін, зниження реальних доходів, низька якість послуг підприємств, зниження чисельності населення, відповідно 12 та 14%. Всі інші фактори впливають на діяльність ресторану найменше.

Більшість покупців послуг не дотримуються суворої раціональності у процесі придбання, що передбачало б виявлення всіх можливих джерел придбання послуг й застосування їх до кожного із критеріїв оцінки. Проте очевидно, що організаційні покупці діють з більшою раціональністю, ніж індивідуальні споживачі, які демонструють велику нелогічність до прийняття рішення про купівлю. Корпоративний споживач скоріш віддасть перевагу простому і менш ризикованому підходу, отримуючи знайому послугу, навіщо витрачати час на пошук і аналіз всіх можливих варіантів.

Визначаючи чинники, які формують якість товарів та послуг в ТОВ «ФУДЕКС» можна побачити, що якість продукції, використовуваної надання послуги, істотно впливає на якість послуги. Для виробництва і послуги застосовуються найрізноманітніші види продукції: сировину, матеріали, комплектуючі вироби, напівфабрикати, готову продукцію чи товари.

За виробництва послуг саме споживач, роблячи замовлення, визначає переліки необхідних послуг, і навіть висловлює свої вимоги їхній якості виходячи з власної споживчої оцінки якості послуги, що безпосередньо впливає на обсяги реалізації продукції і послуг ТОВ «ФУДЕКС».

Одже, формування попиту, а як наслідок, величина обсягів реалізації продукції ресторану, являє собою складний процес, протікає під впливом безлічі різноманітних факторів (детермінант), що визначають розвиток попиту на споживчі товари і послуги в цілому, але ступінь їх впливу, напрямок впливу, значимість для ТОВ «ФУДЕКС» відрізняються від детермінанту попиту на продовольчі товари і впливають з його особливостей і альтернативного характеру.

Ефективність діяльності аналізованого підприємства характеризують такі основні техніко-економічні показники (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Основні виробничо-економічні показники ТОВ «ФУДЕКС»

Найменування показника	Величина показника			Відхилення	
	2016	2017	2018	Абсолютне 2018 до 2016, тис.грн	Відносне 2018 до 2016, %
1	2	3	4	5	6
1. Дохід (виручка) від реалізації (товарооборот), тис. грн.	4608,80	6197,40	7483,00	+2874,20	62,36
2. Собівартість реалізованої продукції	3302,8	4240,60	4988,00	+1685,20	51,02
3. Валовий прибуток	593,90	1206,40	1456,00	+862,10	145,16
4. Чистий прибуток	47,00	376,00	251,00	+204,00	434,04
5. Середні товарні запаси, тис. грн.	600,3	424,9	577,01	-23,29	-3,88
6. Товарооборотність, обороти (стр.1 / стр.5)	7,68	14,59	9,44	+1,76	22,92
7. Середньоспискова чисельність працюючих, чол.	24	23	24	0,00	0,00
8. Продуктивність праці, тис. грн. на рік (стр.1 / стр.4)	98,05	16,48	29,8	-68,25	-69,61
9. Фонд оплати праці, тис.грн.	518,00	1665,00	1985,00	+467,00	90,15
10. Середньомісячна заробітна плата на 1-го працюючого, грн.	1998,00	4514,00	4979,00	+981,00	49,10

Джерело: [складено автором на основі ф.№1, ф.№2]

З таблиці випливає, що ТОВ «ФУДЕКС» з кожним роком покращує свої економічні показники, ефективно використовуючи при цьому основні виробничі фонди.

Динаміка товарообігу і валового прибутку ТОВ «ФУДЕКС» представлена на рис. 2.6. Динаміка середніх товарних запасів ТОВ «ФУДЕКС» представлена на рис. 2.7.

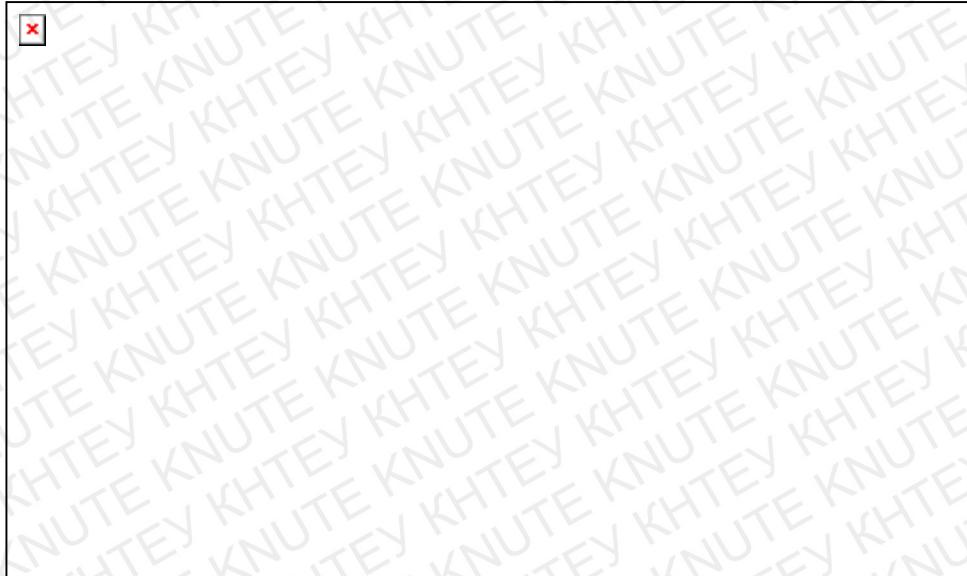


Рис. 2.6. Динаміка товарообігу і валового прибутку ТОВ «ФУДЕКС»

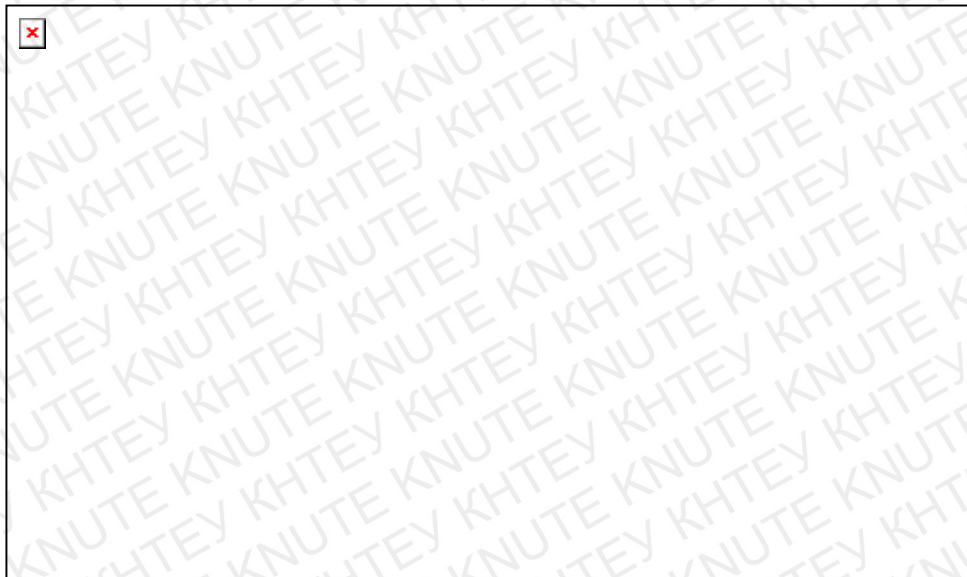


Рис.2.7. Динаміка середніх товарних запасів
ТОВ «ФУДЕКС» за 2016-2018 рр,

Коефіцієнти рентабельності характеризують відносну дохідність або прибутковість, що вимірюється у відсотках до витрат засобів або майна (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «ФУДЕКС»

Показники	Роки			Відхилення	
	2016	2017	2018	Абсолютне 2018 до 2016, тис.грн	Відносно 2018 до 2016, %
1. Рентабельність господарської діяльності, %	13,5	18,6	24,4	+10,9	80,74
2. Валова рентабельність (прибутковість) виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12,9	17,9	23,7	+10,8	83,72
3. Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції	14,8	19,3	25,0	+10,2	68,92
4. Рентабельність активів	18,5	16,2	22,9	+4,4	23,78
5. Рентабельність власного капіталу	14,8	15,0	21,0	+14,8	41,89

Джерело: складено автором на основі [ф.№2].

Аналізуючи рентабельність ТОВ «ФУДЕКС» можна побачити, що в 2018 р. в порівнянні з 2016 р. рентабельність значно підвищилась, рентабельність власного капіталу збільшилась на 14,8%, а рентабельність основної діяльності зросла на 4,4%, валова рентабельність на 10,8%. Звідси можна зробити висновки, що ТОВ «ФУДЕКС» в 2017-2016 р.р. була менш прибутковою, адже рентабельність складала лише близько 10%. А в 2018 р. результати покращились і тепер ТОВ «ФУДЕКС» є рентабельним, прибутковим та фінансово стійким, що говорить про досить позитивну організацію управління ефективністю.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФУДЕКС» м. Київ

Важливе значення в організації роботи будь-якого ресторану має постійний пошук шляхів, подальше удосконалення управління ефективністю.

Щоб у боротьбі за клієнта запропонувати послуги краще ніж у конкурентів, власних сил у ресторану буває недостатньо. Умови конкуренції змушують шукати такі шляхи, які б орієнтувались на консолідацію зусиль, спільні інтереси серед однопрофільних підприємств для значно ширшого залучення відвідувачів, розв'язання поточних проблем, сприяння розвитку ресторанного господарства в цілому.

Дослідження зовнішнього середовища здійснювалось шляхом вивчення впливу факторів макро- та мікросередовища на діяльність ТОВ «ФУДЕКС». Досліджуване підприємство займає не досить зручне положення на ринку, так для укріплення своїх позицій на ринку необхідно залучати потенційних клієнтів закладу. Це можливо завдяки проведенню вдалих рекламних компаній, зміні асортименту продукції, наданню додаткових послуг, гнучкому ціноутворенню, яке базувалася б не на системі націнок і надбавок, а мало б у своїй основі собівартість продукції з урахуванням певної норми прибутку.

У таблиці 3.1 узагальнено основні проблеми ТОВ «ФУДЕКС» за елементами зовнішнього середовища.

Таблиця 3.1.

Групування проблем ТОВ «ФУДЕКС»

Основні фактори	Проблеми
1	2
Політичні	Макросередовище Соціальний захист робітників підприємства, участь у політичному житті країни. Пошук можливостей скористатися політичною ситуацією на користь підприємства.
Демографічні	Підтримання молодих сімей та сімей з дітьми. Покращення соціального рівня працівників ресторану.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Економічні	Створення механізму прогнозування економічних змін та швидке реагування на ці зміни. Продаж страв, що не було одразу реалізовано за зниженими цінами. Зменшення витрат на виробництво та зниження собівартості.
Науково-технічні фактори	Акумуляція коштів для проведення заходів покращення технічного переозброєння виробництва, постійне удосконалення технологій. Проведення науково-дослідних робіт, залучення молодих спеціалістів до їх проведення.
Мотиваційні	Матеріальне заохочення створення нових страв, напоїв.
Культурні	Проведення та спонсорство загальнокультурних міроприємств, підвищення рівня обслуговування споживачів. Нагорода кращих працівників за підсумками року.
Природно-екологічні	Випуск страв з екологічно-чистої сировини. Випуск нових видів страв. Винести ці страви окремою ланкою в меню. Присвоєння стравам марки "екологічно-чисті".
Постачальники	Мікросередовище Розширення кола постачальників, налагодження постійних зв'язків. Пошук нових ділових партнерів і співробітництво з існуючими постачальниками, ціни яких на сировину більш низьчі і поставки здійснюються точно у визначений термін. Заклучення вигідних для ресторану угод на поставку сировини по більш низьким цінам.
Конкуренти	Більш детальний аналіз діяльності конкурентів. Визначення їх сильних та слабких сторін. Розробка нової продукції та поновлення асортименту. Участь в різних спеціалізованих виставках.
Споживачі	Врахування сезонних коливань. Збільшення обсягу продажу на споживчому ринку через фірмову та виїзну торгівлю. Закріплення за собою існуючих та розширення кількості нових споживачів за рахунок покращення маркетингової діяльності

Джерело: складено автором

Таким чином, аналіз фінансово-господарського стану нашого ресторану в цілому виявив ряд негативних тенденцій в організації господарської діяльності, яких можна уникнути.

В розробці стратегії розвитку надання послуг ТОВ «ФУДЕКС» головне питання надається цілеспрямованій ціновій політиці, яка полягає в наступному: потрібно встановлювати за свої послуги такі ціни, і так змінювати в залежності від ситуації над ринком, аби оволодіти певною часткою ринку, отримати бажаний обсяг прибутку.

Під час розробки цінової політики треба враховувати такі етапи ціноутворення:

1. Вихід на новий ринок.

Аби викликати інтерес споживачів до продукції ресторану й поступово закріпитися на новому ринку, доцільно встановити більш низькі ціни проти цін конкурентів. Така цінова політика вигідна спочатку для проникнення до нового ринку. Далі, по мірі завоювання певної частки ринку м. Києва і формування стійкої клієнтури, ціни на всі продукцію поступово зростатимуть від рівня цін конкурентів.

2. Розвиток послуги «доставка додому»

Вихід з послугою «Доставка додому», цілком по-новому задовольняє потреби споживачів, забезпечить ресторану протягом певного часу монопольне становище над ринком. Аналізуючи цей етап, можна проводити цінову політику «зняття вершків». Вона у цьому, що ресторан встановлюватиме максимально великі ціни, що забезпечить норму прибутку, в багато разів перевищує середню. Проте проведення цієї політики буде обмежено у часі, оскільки конкуренти «не дрімають», вони постараються розпочати надавати даний вид послуги. Виникає необхідність в нагальних моментах розпочати зниження цін, щоб завоювати нові сегменти ринку виробництва і придушити активність конкурентів на старих сегментах.

3. Захист позиції.

Ресторан за умов конкуренції прагнитиме зберегти ту частку ринку, якою він володіє. До основних чинників, що враховуються при конкуренції, належать: ціна, якісні показники продукції, час обслуговування, умови платежу, реклама, робота з громадськістю та інші заходи системи стимулювання збуту. Рестораном, може бути використана відкрита цінова «війна», що полягає у тому, що ресторан може різко знизити ціну продукції. Тоді, у відповідь інші ресторани мають також знизити свої ціни, у своїй найслабшою конкурентам доведеться піти з ринка.

4. Послідовний прохід по сегментах ринка.

Аналізуючи цей етап продукція пропонуватиметься спочатку в тих сегментах ринку, де споживачі готові заплатити великі гроші. Після набуття підвищених («преміальних») цін ресторан перейде послідовно до збуту продукції з нижчим цінами таких сегментів ринку, які характеризуються більшою еластичністю попиту (збільшенням обсягу покупок за незначного зниження ціни).

5. Схема поширення послуг – організація каналів збуту.

Канал збуту шлях, яким товари рухаються від виробника до споживачів. Для поширення послуг використовуватиметься прямий канал збуту, оскільки він дозволяє підтримати контакти з споживачем і тим самим дозволяє контролювати збут послуг ресторану. Каналом розподілу буде роздрібна торгівля, оскільки ресторан – роздрібне підприємство послуг.

6. Методи стимулювання збуту (продаж).

Стимулювання збуту – використання різноманітних стимулюючих коштів, що сприяють здійсненню купівлі. У ресторані будуть використовуватися такі заходи:

- стимулювання споживачів – поширення купонів на купівлю із знижкою;
- гарантування повернення грошей при погану якість продукції, невідповідному обслуговуванню;
- використання «психологічних цін»;
- стимулювання власного персоналу – різноманітні премії;
- проведення різних конференцій.

Цілеспрямоване і систематичний вплив на споживачів і безперервне збирання інформації про їхню реакцію на цей вплив і саму послугу (товар) є сьогодні обов'язковими елементами діяльності ресторану.

Комплекс стимулювання збуту складається з чотирьох основних засобів дії: реклама; стимулювання збуту; «Public Relations»; особиста продаж

7. Реклама.

Керівництво ресторану використовуватиме інформативну рекламу, що призначена для ознайомлення потенційного споживача з послугами, що надаються рестораном. Далі за ходу розвитку ресторану буде використовуватися нагадуюча реклама.

8. Формування суспільної думки про ресторан, і послуги.

У цьому напрямі можна проводити такі заходи:

- поміщати статті у газетах про ресторан (його здобутки у громадською діяльності);
- поширювати рекламні буклети і листівки;
- проводити прес – конференції, презентації.

Сьогодні репутація в діловому світі виробників відіграє велику роль у формуванні їхніх додаткових прибутків, надає їм перевагу з-поміж інших виробників, допомагає бути «першими» у конкурентних умовах ринкового середовища.

Провівши аналіз виробничо-господарської та фінансової діяльності ТОВ «ФУДЕКС», його поведінки на ринку та дій щодо громадськості, в цілому можна говорити про високий рівень ділової репутації на ринку м.Києва та високий рівень довіри серед населення (зокрема, споживачів), інвесторів та представників державної влади до продукції та діяльності компанії. Однак репутація компанії не є бездоганною.

Враховуючи цінову політику, яку собі може сьогодні дозволити компанія ТОВ «ФУДЕКС» (ціни на продукцію дещо нижчі, ніж на продукцію інших виробників аналогічної якості).

Виходячи з результатів проведеного аналізу фінансового стану ТОВ «ФУДЕКС», було виявлено низьку питому вагу власного капіталу в структурі джерел фінансування діяльності підприємства – біля 23% всіх пасивів. Це негативно позначається на фінансовій стійкості підприємства, яка є надійно гарантованою платоспроможністю, рівновагою між власними та залученими

засобами підприємств, незалежністю від випадковостей ринкової кон'юнктури і партнерів, довірою зовнішніх кредиторів та інвесторів.

Тому для покращення діяльності підприємства керівництво ТОВ «ФУДЕКС» має подбати про збільшення та знайти джерела фінансування власних коштів ресторану. Це також посилить позиції ТОВ «ФУДЕКС» в очах зовнішніх інвесторів.

Виходячи з приведеного вище аналізу послуг та споживачів в ТОВ «ФУДЕКС», є необхідність розширення пропозицій продукції і послуг закладу. З цією метою в ресторані пропонується відкриття філії з надання послуг з реалізації кави, кондитерських виробів «ФУДЕКС-Sweet».

Реалізація запропонованої стратегії удосконалення торгово-виробничої діяльності ресторану матиме позитивний вплив на діяльність підприємства, оскільки вона спрямована на удосконалення виробничої та торгівельної сфери, системи управління, підвищення якості продукції та обслуговування.

Ще можна навести таку систему удосконалення якості обслуговування і продукції в ТОВ «ФУДЕКС», що підвищить ефективність управління, включає в себе:

1. Персонал

- провести стандартизацію роботи персоналу - детальний опис того, що, як і в яких ситуаціях повинен робити персонал ресторану, розробляються для того, щоб їх було зручно використовувати в процесі контролю сервісу, мотивації і навчання персоналу надалі;
- проводити навчання кадрів щомісяця - персонал повинен знати продукцію ресторану та правила роботи з клієнтом;
- ввести систему мотивації, що буде використовувати інструменти матеріальної та нематеріальної зацікавленості співробітників і погоджувати ефективність його роботи з винагородою. Наприклад, ефективні номінації за найкращі результати: кращий офіціант, кращий бармен ТОВ «ФУДЕКС» .

Така система удосконалення якості управління персоналом та якісне обслуговування в ресторані ТОВ «ФУДЕКС» своїх клієнтів приведе до гідного

сервісу, що дійсно потрібно підприємству, тому що приведе до збільшення відвідувачів.

2. Клієнти

Вважаючи на те, що при відвідуванні ресторанів представники підприємницьких структур віддають перевагу сніданку за шведською лінією, бізнес-ланчу, діловій вечері, для ділових осіб можуть бути запропоновані такі послуги ресторанного сервісу як:

- проведення презентацій, бізнес-зустрічей, фуршетів, банкетів, VIP зали, забезпечення ділових контактів,
- організація обслуговування в офісах,
- винос окремих страв для власників автомобілів,
- стоянку під охороною, замовлення таксі, свіжі газети.

Облаштування літнього майданчику, тераси, що сприятиме збільшенню обсягу послуг в ТОВ «ФУДЕКС» .

Практикувати дисконтні картки, подарунки від ресторану до дня народження відвідувача та свят, безкоштовне надання страви-сюрпризу за умови замовлення ресторанних послуг на певну суму, дегустації, приготування страв шеф-поваром за рецептом клієнта - метою заохочення клієнтів.

Всі ці стимулюючі акції, які доцільно впровадити у ресторані ТОВ «ФУДЕКС» будуть свідчити про уважне ставлення ресторану до клієнта, високий рівень сервісного обслуговування. Це можливо завдяки згуртованій команді працівників ресторану, що турбуються про імідж свого закладу, як результат професійного, творчого підходу до справи.

Що стосується кожного з перерахованих елементів, то вони означають: орієнтація на споживача, вивчення їх попиту; формування асортименту продукції та послуг, виходячи із потреб споживачів, гнучку політику ціноутворення; вибір найбільш ефективних методів реалізації; використання різних засобів стимулювання продаж та підвищення ефективності реклами.

На думку автора, подібні заходи будуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності ресторану та збільшенню потоку споживачів.

За результатами аналізу фактичної кількості споживачів було встановлено, що на сьогоднішній день ресторан відвідує в середньому 200 чоловік в день. Як показало анкетне опитування, кількість відвідувачів збільшиться на 35% або 70 чоловік, якщо у кафе підвищиться якість продукції та обслуговування.

Таким чином, підвищення якості страв та послуг кафе має можливість збільшити кількість відвідувачів до $200+70=270$ чоловік за день. Середня вартість одного набору становить 14 грн., тому ми можемо спрогнозувати майбутній товарооборот від надання послуг у харчуванні, реалізуючи страви власного виробництва:

$$(270 \times 250 \text{ роб. днів}) \times 14,0 \text{ грн} = 945000 \text{ грн. за рік.}$$

Враховуючи результати аналізу середнього набору страв, які обирають споживачі, ми прийшли до висновку, що 80% відвідувачів хотіли б купувати солодкі страви, асортимент яких в підприємстві не дуже широкий. Серед напрямків удосконалення торгово-виробничої діяльності «ФУДЕКС-Sweet» можна запропонувати розширити асортимент продукції за рахунок введення у меню нових солодких страв (крем, мус, буше) за нетрадиційною технологією приготування. Отже, з вищенаведених даних ми можемо зробити висновок, що серед бажаючих споживачів користуватись послугами «ФУДЕКС-Sweet» буде в середньому 80% потенційних споживачів солодких страв. Їх кількість буде становити:

$$\text{за день} - (270 \times 0,8) = 216 \text{ чоловік};$$

$$\text{за тиждень} - 216 \times 5 \text{ днів} = 1080 \text{ чоловік};$$

$$\text{за рік} - 216 \times 250 \text{ роб. днів} = 54\,000 \text{ чоловік.}$$

Враховуючи той фактор, що один відвідувач за один прийом їжі споживає 1 –1,5 солодких страв, ми можемо спрогнозувати кількість десертних страв,

які будуть реалізовані через торгові зали ресторану і філій: Таким чином, за день буде реалізовуватись:

$$216 \times 1,5 = 324 \text{ солодких страв.}$$

Вважаючи той факт, що в середньому вартість солодких страв буде становити 14 грн, ми можемо розрахувати майбутній товарооборот по солодким стравам за день:

$$324 \times 14 = 4536 \text{ грн./день або } 4536 \times 250 = 1134000 \text{ грн./рік.}$$

В ринковій економіці підприємці не зможуть добитися стабільного успіху, якщо не чітко і ефективно плануватимуть свою діяльність, постійно збирати і акумулювати інформацію як про стан цільових ринків, положенні на них конкурентів, так і про власні перспективи і можливості.

При всьому різноманітті форм підприємництва існують ключові положення, застосовні практично у всіх областях комерційної діяльності і для різних фірм, але необхідні для того, щоб своєчасно підготуватися і обійти потенційні труднощі і небезпеки, тим самим зменшити ризик в досягненні поставленої мети.

Важливою задачею є проблема залучення інвестицій, у тому числі і зарубіжних, в діючі і підприємства, що розвиваються. Для цього необхідно аргументувати і обґрунтувати оформлення проектів (пропозицій), що вимагають інвестицій. Для цієї і деякої іншої мети застосовується бізнес-план.

В ринковій економіці бізнес-план є робочим інструментом, що використовується у всіх сферах підприємництва. Бізнес-план описує процес функціонування підприємства, показує, яким чином її керівники збираються досягти свої мети і задачі, в першу чергу підвищення прибутковості роботи. Добре розроблений бізнес-план допомагає підприємству рости, завойовувати

нові позиції на ринку, де воно функціонує, складати перспективні плани свого розвитку.

Бізнес-план є постійним документом; він систематично оновлюється, в нього вносяться зміни, пов'язані як із змінами, що відбуваються усередині підприємства, так і на ринку, де воно діє.

У зв'язку з тим, що бізнес-план є результатом досліджень і організаційної роботи, метою, що має вивчення конкретного напрямку діяльності підприємства (продукту або послуг) на певному ринку і в організаційно-економічних умовах, що склалися, він спирається на:

- конкретний проект виробництва певного товару (послуг) – створення нового типу виробів або надання нових послуг (особливості задоволення потреб і т.д.);
- всебічний аналіз виробничо-господарської і комерційної діяльності підприємства, метою якої є виділення її сильних і слабких сторін, специфіки і відмінностей від інших аналогічних підприємств;
- вивчення конкретних фінансових, техніко-економічних і організаційних механізмів, що використовуються в економіці для реалізації конкретних задач.

Бізнес-план є одним з складових документів, що визначають стратегію розвитку підприємства. Разом з тим він базується на загальній концепції розвитку підприємства, більш детально розробляє економічний і фінансовий аспект стратегії, дає техніко-економічне обґрунтування конкретним заходам. Бізнес-план охоплює одну з частин інвестиційної програми, термін реалізації якої звичайно обмежений одним або декількома роками (часто кореспондуючими з термінами середньо- і довгострокових кредитів), що дозволяють дати достатньо чітку економічну оцінку наміченим заходам.

Бізнес-план дозволяє вирішувати цілий ряд задач, але основними з них є наступні:

- обґрунтування економічної доцільності напрямів розвитку підприємства;
- розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, в першу чергу об'ємів продажів, прибутку, доходів на капітал;
- визначення наміченого джерела фінансування реалізації вибраної стратегії, тобто способи концентрації фінансових ресурсів;
- підбір працівників, які здатні реалізувати даний план.

Кожна задача може бути вирішена тільки у взаємозв'язку з іншими. Основний центр бізнес-плану – концентрація фінансових ресурсів. Саме бізнес-план – важливий засіб для збільшення капіталу підприємства. Процес складання бізнес-плану дозволяє ретельно проаналізувати почату справу у всіх деталях. Бізнес-план служить основою бізнес-пропозиції при переговорах з майбутніми партнерами; він грає важливу роль при запрошенні на роботу основного персоналу фірми.

Таким чином, бізнес-план є не тільки внутрішнім документом фірми, але і може бути використаний для залучення інвесторів. Перш ніж ризикнути деяким капіталом, інвестори повинні бути упевнені в ретельності опрацювання проекту і обізнані з його ефективністю.

Передбачається, що бізнес-план добре підготовлений і висловлений для сприйняття потенційних інвесторів.

Отже, згрупуємо пропозиції щодо підвищення обсягів реалізації послуг ТОВ «ФУДЕКС» в таб. 3.2

Таблиця 3.2

**Пропозиції щодо підвищення обсягів реалізації послуг ресторану
ТОВ «ФУДЕКС»**

захід	Відповідальний	Термін виконання
Систематична розробка стратегії, цілей та планів ресторану – написання бізнес-плану	Директор Менеджер з логістики	Щомісяця
Вихід на новий ринок	Менеджер зі збуту	до 31.12.2019 р.
Відкриття філії з надання послуг з реалізації кави, кондитерських виробів «ФУДЕКС-Sweet»	Директор Менеджер з логістики	до 31.12.2019 р.
Впровадження нової послуги «Доставка додому»	Менеджер з логістики	до 31.12.2019 р.
Схема поширення послуг – організація каналів збуту	Менеджер зі збуту	щомісяця
Стимулювання збуту (продаж)- знижки для споживачів	Менеджер зі збуту Адміністратор	щомісяця
Стимулювання власного персоналу – різноманітні премії, підвищення у систем етики	Менеджер з персоналу	щомісяця
Реклама	Менеджер з маркетингу	щомісяця
Формування суспільної думки про ресторан, і послуги. - статті у соціальних мережах про ресторан (його здобутки у громадською діяльності); - рекламні буклети і листівки; - прес – конференції, презентації.	Менеджер з маркетингу	щоквартально
Пошук постачальників продукції та сировини за більш оптимальними цінами	Менеджер з логістики	щомісяця

Джерело: складено автором

Вирішення проблеми підвищення ефективності функціонування ресторану тісно пов'язано з питаннями вдосконалення методології, методики і організації аналізу виробничого потенціалу. За результатами економічного аналізу повинні оцінюватися: граничні можливості потенціалу ресторанної організації за умови зміни структури видів послуг, придатність потенціалу для досягнення поставлених стратегічних цілей, резерви підвищення ефективності його використання в ринкових умовах господарювання.

При проведенні аналізу виробничого потенціалу одночасно з галузевим підходом необхідно дотримуватися комплексного ресурсного підходу. Тільки в результаті взаємодії всіх складових виробничого потенціалу (трудових,

матеріальних, техніко-технологічних і фінансових ресурсів) можна забезпечити досягнення поставлених стратегічних цілей ТОВ «ФУДЕКС». Виявлення і реалізація резервів підвищення ефективності використання виробничого потенціалу потребує вивчення стану, ступеня використання і розвитку трудового потенціалу, потенціалу основних засобів, матеріальних ресурсів.

Для більш ефективного ведення господарської діяльності ТОВ «ФУДЕКС» необхідно постійно вести пошук резервів з метою підвищення фінансово - господарських показників, тобто вишукувати можливі шляхи для збільшення прибутку, тому що прибуток – є метою всієї діяльності підприємства.

Для забезпечення здійснення ефективної господарської діяльності підприємства його керівництву необхідно здійснювати наступні заходи:

- нарощувати обсяги виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг);
- розширювати асортимент та якість продукції з орієнтацією на вимоги ринку;
- здійснювати заходи щодо підвищення продуктивності праці своїх робітників;
- зменшувати витрати на виробництво та реалізацію продукції;
- з максимальною віддачею використовувати потенціал, що є в його розпорядженні, в тому числі фінансові ресурси;
- кваліфіковано, зі знанням справи здійснювати цінову політику, бо на ринку діють переважно вільні (договірні) ціни;
- грамотно будувати договірні стосунки з постачальниками та покупцями;
- вміти розміщувати одержаний прибуток з метою отримання ефекту.

Важливою складовою ведення господарської діяльності підприємством є наявність та ефективність використання основних засобів на підприємстві.

Для економічного обґрунтування запропонованих заходів проведемо портфельний аналіз. Суть портфельного аналізу полягає в оцінюванні ринкових

можливостей підприємства, взаємозв'язків між видами його діяльності з метою прийняття рішення щодо того, які види діяльності йому здійснювати, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність і досягти економічного успіху.

Портфельний аналіз стратегії ТОВ «ФУДЕКС» – інструмент стратегічного менеджменту, за допомогою якого виявляють і оцінюють стратегічну позицію підприємства в конкурентному середовищі з метою спрямування ресурсів у найперспективніші напрями господарської діяльності, скорочення (припинення) інвестицій в неефективні проекти.

Методи портфельного аналізу покликані допомогти менеджерам зрозуміти бізнес як процес створення споживчих цінностей, побачити систему формування витрат і прибутків, спланувати взаємопов'язані стратегії, визначити напрями і межі диверсифікації діяльності, реалізувати наявні можливості всередині фірми і поза її межами. За твердженнями американських дослідників, 75% із 500 найуспішніших фірм використовували портфельний аналіз, що забезпечувало більш виражену їх орієнтацію на довгострокові цілі.

В основу матриці БКГ (матриці зростання частки ринку) покладено модель життєвого циклу товару (послуги), відповідно до якої товар(послуга) у своєму розвитку долає такі стадії: вихід на ринок (товар – «проблема»), зростання (товар – «зірка»), зрілість (товар – «дійна корова») і спад (товар – «собака»). При цьому змінюються грошові потоки і прибуток підприємства: негативний прибуток змінюється його зростанням, а потім поступовим зниженням.

Зобразимо матрицю БКГ для базової стратегії розвитку ТОВ «ФУДЕКС» (рис.3.1)

На кінець 2018 року охоплено майже третину ринку у регіоні. Частка найближчих конкурентів є дещо скромнішою. Однак ТОВ «ФУДЕКС» розширює ринки збуту швидшими темпами. Якщо порівнювати 2018 та 2017 роки, приріст ТОВ «ФУДЕКС» склав 33,3 %.

Розрахуємо другий показник – величину зміни попиту на продукцію (послуги) підприємства. (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунки обсягів реалізації продукції харчування

Рік	Реалізація послуг, тис. грн.	Темп приросту, %
2016	247,007	-
2017	353,808	43,2
2018	471,744	33,3

Джерело: складено автором

Представлені дані дозволяють побудувати матрицю БКГ за переважаючою продукцією ТОВ «ФУДЕКС» (рис.3.1).



рис. 3.1. Матриця зростання частки ринку БКГ

Як бачимо, підприємство перейшло з першого сегмента – «зірки» – в другий сегмент – «дійної корови». Як перший, так і другий сегменти є привабливими для підприємства. Висновок: сформована стратегія на розширення сегментів ринку з існуючою продукцією є виправданою і не суперечить результатам аналізу матриці.

Матриця «привабливість галузі/позиція в конкуренції» містить дев'ять клітин, що розташовані в двовимірній системі координат - галузева привабливість та позиції в конкуренції конкретного бізнесу. Обидва елементи її вертикального та горизонтального поділу характеризуються комплексом величин, а не визначаються одним показником. Критерій визначення довгострокової галузевої привабливості включає: ємність ринку та темпи його зростання; технологічні вимоги; інтенсивність конкуренції; вхідні та вихідні

бар'єри; сезонність та циклічність коливань; потреба в капіталовкладеннях; загрози та можливості галузей, що розвиваються; вплив соціального, екологічного факторів, а також державного регулювання.

Таблиця 3.4

Оцінка довгострокової галузевої привабливості

№	Показники галузевої привабливості	Вага	Оцінка	Оцінка галузі
1.	Ємність ринку та передбачуваний ріст	0,15	5	0,75
2.	Сезонні та циклічні коливання	0,10	3	0,30
3.	Технологічний стан	0,10	3	0,30
4.	Інтенсивність конкуренції	0,25	5	1,25
5.	Нові можливості та загрози	0,15	1	0,15
6.	Потреба в капіталі	0,05	3	0,15
7.	Прибутковість галузі	0,10	5	0,50
8.	Соціальні та політичні фактори, фактори оточуючого середовища, державне регулювання	0,10	3	0,30
9.	Оцінка привабливості галузі	1,0		3,70

Джерело: складено автором

Щоб отримати формальну, кількісну оцінку довгострокової галузевої привабливості, кожному показнику потрібно присвоїти вагу, що відповідає її важливості для керівництва та тій ролі, що відіграє цей показник у виборі стратегії. Сума повинна дорівнювати 1,0. Зважені оцінки привабливості розраховуються шляхом перемноження оцінки кожного показника привабливості галузі на вагу конкретного показника. Сума зважених оцінок всіх факторів привабливості дає довгострокову галузеву привабливість (табл. 3.4).

До факторів, що використовуються для оцінки конкурентної позиції, належать: частка ринку; відносний рівень витрат; можливість перевершити конкурентів за якістю товарів, знанням споживачів; адекватний технологічний ноу-хау; наявність бажаних переваг; рівень менеджменту; рівень прибутковості відносно конкурентів.



рис. 3.2 Матриця портфельного аналізу McKinsey

Оцінка позиції в конкуренції визначає становище підприємства по горизонталі, а саме: досягло воно сильної, середньої чи слабкої позиції. Найбільш важливі стратегічні результати аналізу матриці «привабливість/позиція в конкуренції» стосуються оцінки інвестиційних пріоритетів для кожного виду бізнесу підприємства. Види бізнесу в трьох клітинах верхньої лівої частини матриці, де довгострокова привабливість галузі та конкурентна позиція бізнесу сприятливі, є найбільш пріоритетними для інвестицій. Стратегічне значення для підприємств, що потрапили в ці три клітини – «рости та будувати». При цьому бізнес, що потрапив у клітину «висока-сильна», ставить найвищі вимоги до розміру інвестицій. Далі, за пріоритетом, стоять види бізнесу, що потрапили в три комірки, які розташовані по діагоналі з лівого нижнього в правий верхній кут матриці. Ці види бізнесу зазвичай мають середній пріоритет. Вони варті стабільних реінвестицій, щоб зберегти та захистити свої позиції в галузі. Але бізнес в одній з цих трьох комірок має незвичайно привабливу можливість, він може мати більш високий інвестиційний пріоритет і отримати сигнал для використання більш агресивного стратегічного підходу. Рекомендовані стратегії для підприємств,

що розташовані в трьох клітинах в правому нижньому куті матриці, – це, як правило, збір врожаю або скорочення (в особливих випадках, коли існує добра потенційна можливість відтворення позицій, ще може бути «обдумування та перегляд»).

В матриці МакКінзі кожний вид бізнесу фактично належить до одного з п'яти типів: бізнес з високим потенціалом зростання, що має найвищий інвестиційний пріоритет; стабільний бізнес, що потребує постійного реінвестування для підтримки позицій; підтримуючий бізнес, який потрібно періодично інвестувати; види бізнесу, що призначені для скорочення, відтворення та які заслуговують скорочення обсягів інвестицій; підприємства з високим ступенем ризику, що потребують значних інвестицій на дослідження та розробки.

Таким чином, після проведеного стратегічного аналізу на ТОВ «ФУДЕКС» можна зробити висновок, що у підприємства є можливості, які мають важливе значення, і їх треба обов'язково використати. Загрози підприємства повинні знаходитися в полі зору вищого керівництва і повинен розроблятися уважний і відповідальний підхід до їх усунення. Підприємство перейшло з першого сегмента – «зірки» - в другий сегмент – «дійної корови». Ці сегменти є привабливими для підприємства. Привабливість галузі є середньою, а конкурентна позиція на ринку знаходиться між середньою та високою, це говорить про те, що підприємство знаходиться на стадії між отриманням доходів і селективним розвитком.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасних умовах радикальні зміни в управлінні економічними процесами, які спричинені розвитком ринкових відносин, призвели до необхідності удосконалення концепції забезпечення ефективної діяльності підприємств і управління нею.

Управління ефективністю діяльності підприємства являє собою цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам. Об'єктом управління ефективністю діяльності є процес функціонування підприємства, а суб'єктами – певне коло осіб, що реалізують завдання управління ефективністю.

В економічній літературі немає єдності поглядів по методологічним проблемам оцінки ефективності управління виробничими систем. Одні економісти ефективність управління пов'язують з управлінською системою, її результатами і витратами, інші розглядають її як ефективність організаційних заходів. Все частіше висловлюється точка зору, згідно з якою ефективність управління оцінюється ступенем досягнення мети управління, при цьому багато авторів цього напрямку в поглядах на зміст мети управління.

Можна зробити ряд висновків, що мають важливе значення для побудови механізму управління ефективністю:

- управління ефективністю має бути системним, тобто здійснюватись по всіх можливих напрямках і забезпечувати зростання ефективності по кожному з них з урахуванням їх взаємозв'язку;
- для оцінки ефективності системи управління необхідно використовувати ресурсний варіант вимірювання заходів її ефективності як співвідношення економічного ефекту, отриманого за певним напрямом зростання і економічного потенціалу використовуваного для цієї мети. Такий

підхід дозволяє враховувати втрати підприємства від недовикористання наявних ресурсів

- диференціація системи управління на внутрішні функціональні компоненти у вигляді відносно відокремлених учасників, які виконують окремі фази відтворювального циклу, дозволяє зробити економічний аналіз і пошук напрямків підвищення ефективності більш точним і адресним, комплексним, що підвищує внутрішню конкурентоспроможність учасників.

- для управління процесом формування ефективності необхідно побудувати модель пошуку оптимального рівня економічного результату підприємства, що відбиває специфіку діяльності та рівень зв'язності ресурсів його підрозділів;

- при управлінні економічними результатами підприємства необхідно і достатньо використовувати не всі, а найбільш значущі чинники зростання ефективності.

Отже, система управління ефективністю діяльності має бути органічно інтегрована із загальною системою управління підприємством, оскільки прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства прямо або опосередковано впливає на рівень прибутку, який, у свою чергу, є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та зростання доходів його власників і працівників.

Процес управління ефективністю ТОВ «ФУДЕКС» можна представити як сукупність послідовних дій управлінського персоналу по визначенню цілей для об'єктів керування і їхнього фактичного стану на основі реєстрації й обробки відповідної інформації, формування й твердження (прийняття рішень) економічно обґрунтованих виробничих програм і оперативних завдань.

Управління ТОВ «ФУДЕКС» здійснюється на основі постановки цілей, планування, організації робіт, розпорядливості, координації, мотивації праці, контролю за виконанням рішень і регулювання виробництва. Кінцеві цілі для закладу ресторанного господарства в цілому визначають відношення виробництва і управління, і тим самим вимоги до організаційної структури,

організації процесу управління, використанню раціонально розподілених і взаємопов'язаних в часі і просторі функцій управління.

Дослідивши діяльність ТОВ «ФУДЕКС», можна виділити стратегічні цілі ефективності діяльності: впроваджувати інноваційні технології; вести кадрову політику направлену на залучення висококваліфікованого персоналу; досягти певного бізнес - планом рівня фінансової стійкості та прибутковості; вишукувати шляхи зниження собівартості продукції та послуг; підвищувати організаційну культуру.

Основними інструментами управління ефективністю ТОВ «ФУДЕКС» є: система планування і моделювання процесів; система виконання (контроль, регулювання, стимулювання); інформаційна (комунікаційна) система.

Таким чином, після проведеного стратегічного аналізу на ТОВ «ФУДЕКС» можна зробити висновок, що у підприємства є можливості, які мають важливе значення, і їх треба обов'язково використати. Загрози підприємства повинні знаходитися в полі зору вищого керівництва і повинен розроблятися уважний і відповідальний підхід до їх усунення. Привабливість галузі є середньою, а конкурентна позиція на ринку знаходиться між середньою та високою, це говорить про те, що підприємство знаходиться на стадії між отриманням доходів і селективним розвитком.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ареф'єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О.В. Ареф'єва, Т.В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. 2017. № 7(85). С. 71-76.
2. Бакай С.С. Організаційна культура підприємства, методика и прикладний аспект її оцінки / С.С. Бакай, В.І. Полтавець // Вісн. Полтав. держ. аграр. акад. 2014. № 3. С. 48-52.
3. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування / Тетяна Іванівна Батракова // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного-економічного університету «Економічна думка», 2015. – Том 19. – № 2. – С. 13-19. – ISSN 1993-0259.
4. Барибіна Я.О. Системологія управління конкурентним потенціалом підприємства / Я.О. Барибіна // Науково-практичний журнал «Економіка Криму №3 (44)», 2013 рік» (Тавричний національний університет імені В.І. Вернадського, м. Севастополь, 2014 рік) С. 205-210.
5. Бугров Д. Метрика ефективності / Д. Бугров. – Вісник McKinsey, 2010. – № 3. – С. 12–16.
6. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, А.В. Сардак. – К.: Центр учб. літ., 2011. 468 с. Березін А.В. Господарський механізм аграрної сфери та проблеми національного продовольчого ринку / А.В. Березін // Проблеми ефективного функціонування АПК в умовах нових форм власності та господарювання: кільк. монографія: у 2 т. / [під ред. П.Т. Саблука, В.Я. Амбросова, Г.Е. Мазніва]. – М.: ІАЄ, 2011. Т.2. С. 29-31.

7. Біловол Р.І. Управління ефективністю: опорний конспект лекцій / Р.І. Біловол. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2014. 61 с.
8. Булієв І.П. Синергетичний ефект підвищення економічної ефективності промислового підприємства / І.П. Булієв, І.Д. Падерін // Економіка. Фінанси. Право. 2016. № 1. С. 15–21.
9. Гончарук А.Г. Методичні основи оцінки і управління ефективністю підприємства / А.Г. Гончарук. – Одеса : «Астропринт». – 2016. – 288 с.
10. Грицик К.В. Управління ефективністю діяльності підприємства на основі формування системи збалансованого розвитку: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. ек. наук: спец.08.00.04 – Одеський державний економічний університет. – Одеса. – 2017. – 16 с.
11. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підруч. / О.А. Грішнова. – [5-те вид., онов.]. – К.: Знання, 2011. – 390 с.
12. Друкер Пітер. Класичні роботи по менеджменту / Пітер Друкер. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2015. С. 220.
13. Коврижніх І.В. Аналіз та оцінка ефективності управління в організації / І.В. Коврижніх. Барнаул : АФ СіБАГС, 2018. 86 с.
14. Козаченко Г.В. Організація інформаційного забезпечення оцінки ефективності управління підприємством / Г.В. Козаченко, Л.М. Хрістенко // Економіка і управління. 2014. № 2–3. С. 86-94.
15. Коритько Т.Ю. Фактори формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства / Т.Ю. Коритько // Модернізація фінансово-кредитної системи України: Виклики глобалізації : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (24 березня 2017 року) Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського. 2017. С. 161-164.
16. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. / А.В. Куценко. – Полтава: РВВ ПУСКУ. – 2018. – 205 с.
17. Курський В.А., Лук'янова О.М. Управління розвитком виробничо функціонального потенціалу підрозділи підприємств (стаття) //

Ефективність реалізації наукового ресурсного і промислового потенціалу в сучасних умовах: матеріали VII Міжнарод. конф. 12-16 лютого 2017. Київ, с.312-317

18. Кончаковський Є.О. Ефективність праці та її мотивація в аграрній сфері АПК: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (економіка сільського господарства і АПК)”. – Дніпропетровськ, 2015. – 20 с.
19. Лотоцький М.Я. Капіталізація в системі фінансової безпеки підприємств України : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / М.Я. Лотоцький. Чернігів, 2016. 22 с.
20. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І.А. Маринич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – № 15.5. – С. 376–380.
21. Маркіна І.А. Менеджмент підприємства: опорний конспект лекцій / І.А. Маркіна, Р.І. Білорор, В.П. Сторожук. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2015. 147 с.
22. Мартін Джон Д., Петті Вільям Дж. VBM – управління, що базується на вартості. Корпоративна відповідь революції акціонерів / Пер. з англ.; За наук. ред. О.Б. Максимової, І.Ю. Шарапової. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2014. 272 с.
23. Мескон М. Основи менеджменту / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. – М.: Вільямс, 2014. 672 с.
24. Олексюк, О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія / О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2018. – 362 с.
25. Павленко І.Г. Підхід до визначення економічної суті поняття «ефективність» / І.Г. Павленко // Економіка і управління. 2015. № 1. С. 35-38.
26. Пілецька С.Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління / С.Т. Пілецька // Тернопільський національний економічний університет. 2016. С. 139-145.

- 27.Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» / О.М. Рац // Економічний простір: Зб. наук. праць. 2016. № 15. С. 275-285.
- 28.Рудьман Я.В. Ефективність управління підприємством. URL: <http://conference.be5.biz/r2013/4466.htm>
- 29.Савельєва Е.Н. Науково-практичні підходи до оцінки ефективності систем управління підприємством // Економіка, управління, фінанси: матеріали III Міжнар. наук. конф. (м. Пермь, лютий 2014 г.). Пермь: Меркурій, 2014. С. 142-146.
- 30.Христенко Л.М. Удосконалення оцінки управління ефективністю діяльності підприємства : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.04 «Економіка та управління підприємствами» / Л.М. Христенко. Луганск : ВНУ ім. В. Даля, 2014. 192 с.
- 31.Шокіна, Л.И. Оцінка якості менеджменту компаній: навчальний посібник / Л.І. Шокіна; під ред. проф. М.А. Федотової. – М.: КНОРУС, 2015. 344 с.
- 32.Щеглова О.Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення / О.Ю. Щеглова, О.І. Судакова, М.В. Лаже // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12, частина 2. С. 186-190.