

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Система методів управління підприємством та її збалансування»**

(за матеріалами ТОВ «CITIZEN кафе», м. Київ)

Студента 2 курсу бм групи

спеціальності

073 «Менеджмент»

спеціалізації

«Менеджмент організацій»

Смоловик

Вікторії Вікторівни

Науковий керівник:

кандидат економічних наук,

доцент

Хмурова

Вікторія Валентинівна

Гарант освітньої

програми:

доктор економічних наук,

професор

Федулова

Ірина Валентинівна

## ПЛАН

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ВСТУП</b> .....                                                                         | 4  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ</b> .....              | 7  |
| 1.1. Теоретичні основи системи управління підприємством .....                              | 7  |
| 1.2. Методи управління підприємством: класифікація та особливості.....                     | 10 |
| 1.3. Наукові підходи до збалансування системи методів управління підприємством .....       | 17 |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                | 19 |
| <b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТОВ «СІТІЗЕН КАФЕ»</b> .....           | 20 |
| 2.1. Аналіз ринку закладів громадського харчування .....                                   | 20 |
| 2.2. Інформаційне забезпечення системи методів управління підприємством .....              | 24 |
| 2.3. Аналіз системи методів та їх вплив на діяльність підприємства .....                   | 27 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                 | 33 |
| <b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТОВ «СІТІЗЕН КАФЕ»</b> .....   | 34 |
| 3.1. Пропозиції щодо удосконалення методів управління на підприємстві.....                 | 34 |
| 3.2. Розробка напрямів удосконалення методів управління на підприємстві .....              | 40 |
| 3.3. Оцінка ефективності заходів щодо збалансування методів управління підприємством ..... | 44 |
| Висновки до розділу 3.....                                                                 | 48 |
| <b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....                                                        | 49 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....                                                    | 52 |
| <b>ДОДАТКИ</b> .....                                                                       | 56 |

## ВСТУП

В наш час управління організацією – завдання важке, її не можна успішно вирішити, керуючись шаблонами формулами. Менеджеру необхідно знати і розуміти загальні правила і при цьому враховувати безліч різних змінних, які відповідають ситуації в сфері менеджменту.

Оскільки всі змінні і функції взаємопов'язані, очевидно, що для того щоб правильно і всебічно трактувати той чи інший аспект діяльності організації, менеджер повинен мати хоча б базові уявлення про всі функції і складові.

Практична реалізація функцій управління підприємством здійснюється за допомогою системи методів управління. Привести в дію організаційну систему, щоб отримати необхідний результат, можливо тільки через вплив на неї керуючого. При цьому необхідні визначені інструменти погодженої дії, які і забезпечують досягнення визначеної мети. Такі інструменти прийнято називати методами управління.

Однією з найбільш перспективних галузей української економіки протягом останніх років є система громадського харчування. Однак позитивна динаміка розвитку даної галузі супроводжується посиленням конкуренції на ринку.

Дослідження конкурентоспроможності вітчизняних компаній громадського харчування набуває особливої актуальності в сучасних умовах активної інтеграції України в світову економіку.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є дослідження сучасних підходів щодо визначення систем методів управління підприємством, комплексу заходів забезпечення конкурентоспроможності об'єкта дослідження на ринку закладів громадського харчування.

**Об'єктом дослідження** є процес впровадження систем методів управління на підприємстві.

**Предметом** дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних проблем, пов'язаних з системами методів управління на підприємстві.

**Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні завдання:**

- визначити теоретичні основи системи та методи управління підприємством;
- розглянуто концептуальні підходи до процесу управління за допомогою систем методів на підприємстві;
- детально проаналізувати зовнішнє середовище на ринку закладів громадського харчування, розробити оцінку конкурентоспроможності ТОВ «СІТІЗЕН КАФЕ»;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності методів управління підприємством;
- розробити програму систем методів управління на підприємстві ТОВ «СІТІЗЕН КАФЕ»;
- реалізації і пропозицій щодо удосконалення методів управління ТОВ «СІТІЗЕН КАФЕ».

Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались **методи:** аналізу, синтезу, індукції, дедукції, описовий, порівняння, узагальнення, аналогії, розрахунковий метод.

**Інформаційна база дослідження.** Закони України, Укази Президента України, фінансова і бухгалтерська звітності досліджуваної установи, інформаційні ресурси світової комп'ютерної інформаційної мережі Internet.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у запровадженні системи збалансованих методів управління в закладі громадського харчування.

**Апробація результатів** випускної кваліфікаційної роботи. Наукова стаття на тему: «Аналіз зовнішнього середовища (ринку закладів

громадського харчування)», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ (Додаток А).

**Практична значущість** одержаних результатів полягає у розробці системи збалансованих методів управління для ТОВ «СІТІЗЕН КАФЕ».

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (50 позицій), містить 50 сторінок основного тексту, 9 таблиць, 5 рисунків, 14 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

### 1.1. Теоретичні основи системи управління підприємством

Необхідно відзначити, що управління та його розвиток обумовлений в першу чергу визначенням місії, стратегії, цінностей підприємства на основі аналізу минулого досвіду і бачення майбутнього, а це є головним вимога для створення ефективної системи управління підприємства.

Так, видатний дослідник П. Друкер вважає, що управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізованою натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу [11]. На цій посаді менеджмент є як рушійною силою соціальних змін, так і об'єктом серйозних соціальних інновацій. Американський вчений К. Кіллен визначив управління як «виконання роботи чужими руками» [45]. Ф. Тейлор вважав, що управління – це «мистецтво знати точно, що належить зробити і як зробити це найкращим і дешевшим методом» [49].

Слід зауважити, що вітчизняні автори управління нерідко визначають як вплив суб'єкта на об'єкт, тобто його зводять в значній мірі до діяльності суб'єкта управління. При цьому управління розглядається як одностороннє дію, спрямоване на об'єкт, що призводить до неправильних висновків про сутність управління.

Ефективність функціонування будь-якого економічного об'єкта, внаслідок зростаючої складності, комплексності та посилення взаємозв'язків все в більшій мірі залежить від якості системи управління. Підвищення якості системи управління підприємства може бути досягнуто при проведенні дослідження всіх сторін діяльності, включаючи в себе дослідження, як керованої системи, так і керуючих підсистем, а саме дослідження і розгляд

сильних, слабких сторін підприємства, процесу виробництва і збуту, фінансового стану, персоналу, маркетингу.

Систему управління Стенлі Янг визначає як підсистему підприємства складовими частинами є групи взаємодіючих людей, при цьому функції системи управління є сприйняттям входів підприємства (певних проблем) і виходів (виконання комплексу дій, процесів, підсумком яких будуть певні рішення), при цьому повинні збільшуватися доходи внаслідок оптимізації взаємозв'язку всіх входів і виходів від діяльності всього підприємства [41, с.111-115].

Як і будь-яка система, система управління підприємством складається з елементів, які об'єднані воедино метою функціонування, при цьому особливо важливо виділяти суб'єкт і об'єкт управління, основні елементи системи управління.

Система управління підприємством включає такі елементи, як функції управління, організаційну структуру управління, персонал управління, технічні засоби управління, інформацію, методи управління, технології, фінанси, управлінські рішення.

До функцій управління сучасним підприємством відносять: планування, маркетинг, підприємництво, фінанси, організацію, виробництво, інновації, інформацію і соціальний розвиток.

Управління на підприємствах здійснюється у двох сферах: виробничо-технічній, коли виконуються роботи з організації, координації та регулювання виробничого процесу, та соціально-економічній, коли регулюються взаємовідносини між учасниками виробничого процесу в умовах поділу і кооперації праці, формування відносин між управлінцями та виконавцями.

Управління як процес, або функція, може відбуватися лише за допомогою спеціального апарату, який відповідає за збереження, цільове використання ресурсів, здійснює контроль за роботою виконавців щодо

виконання програми бізнес-плану та господарських операцій технологічного процесу підприємницької діяльності.

Управління в широкому розумінні – це діяльність, спрямована на координацію роботи інших людей (трудових колективів), яка є складною системою. Диференціація та координація управлінської праці, формування рівнів управління здійснюються за допомогою вертикального поділу праці. Виробничий процес є об'єктом, а апарат управління суб'єктом управління. Функції та права кожного із вказаних структурних підрозділів підприємства визначаються затвердженими у встановленому порядку керівником підприємства положеннями про них [43].

За загальним правилом органи управління підприємством згідно розподілу власних повноважень поділяються на вищі (законодавчі), виконавчі та контрольні.

Загальні принципи управління підприємством, що закріплені в Господарському кодексі:

1. Управління підприємством здійснюється відповідно до статуту на основі поєднання прав власника відносно господарського використання свого майна та принципів самоуправління трудового колективу.
2. Наймання (призначення, обрання) керівника підприємства є правом власника (власників) майна підприємства та реалізується безпосередньо або через уповноважені ним органи.
3. Рішення щодо соціально-економічних питань, які стосуються діяльності підприємства, виробляються та приймаються органами управління за участю трудового колективу та уповноважених ним органів.
4. Вищим керівним органом колективного підприємства є загальні збори (конференція) власників майна. Виконавчі функції щодо управління підприємством здійснює правління [7].

Крім внутрішніх органів управління підприємствами та організаціями, існують вищі органи загальнодержавного управління всіма суб'єктами господарювання. Формування і функціонування таких органів управління є



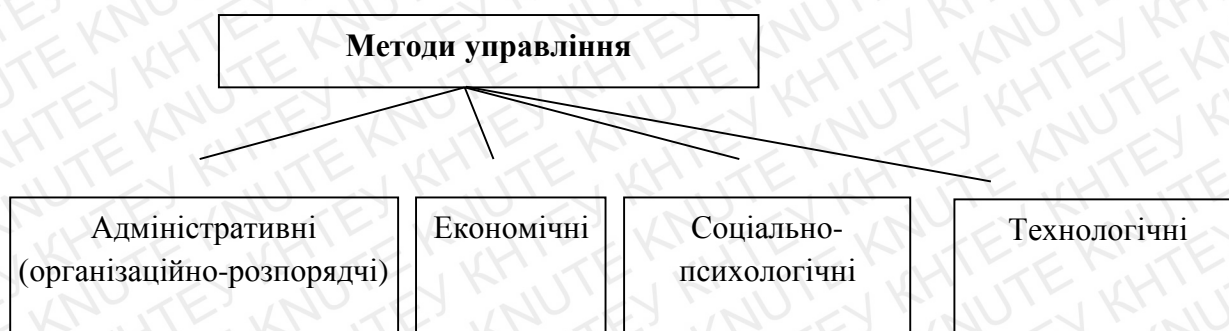
об'єктивно необхідним й доцільним, оскільки зумовлюються наявністю широкого кола управлінських рішень, прийняття та практична реалізація яких перебувають поза можливостями та компетенцією самих підприємств і організацій [37].

Але незалежно від кількості рівнів управління, традиційно менеджери діляться на три категорії. Соціолог Т. Парсонс розглядає ці три категорії з точки зору функцій, які виконуються менеджером. Згідно Парсонса, менеджери технічного рівня, в основному, зайняті рутинні операції операціями і діями, необхідні для ефективного і безперервного випуску товарів або надання послуг. Менеджер управлінського рівня насамперед займається внутрішнім адмініструванням і координацією різних видів діяльності і підрозділів. Менеджер інституційного рівня зайняті в основному розробка довгострокових планів, формулювання цілей, адаптації організації до змін і управління взаємовідносинами організації із зовнішнім середовищем та місцевими громадами [22].

## **1.2. Методи управління підприємством: класифікація та особливості**

Менеджмент використовує різноманітні способи, підходи та прийоми, які дають можливість: упорядкувати, націлити (спрямувати) та ефективно організувати виконання притаманних йому функцій, процедур і операцій, необхідних для здійснення управлінського впливу. В сукупності способи здійснення управлінської діяльності, які застосовуються для визначення та досягнення її мети, виступають як методи менеджменту [23,с.87].

Методи менеджменту – способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо) (рис.1.1).



*Рис.1.1. Методи управління [24,с.15]*

Методи менеджменту класифікують за різними ознаками:

- напрямком впливу на керований об'єкт;
- способом врахування інтересів працівників;
- формою впливу;
- характером впливу.

1. За напрямком впливу на керований об'єкт:

– методи прямого впливу – безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо);

– методи непрямого впливу – створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо).

2. За способом врахування інтересів працівників:

– методи матеріального впливу – враховують майнові та фінансові інтереси працівників; включають різноманітні економічні стимули;

– методи владного впливу – націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо);

– методи морального впливу – спрямовані на підвищення соціально-господарської активності; включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником і підлеглими тощо.

### 3. За формою впливу:

– кількісні методи (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо);

– якісні методи (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

### 4. За характером впливу:

Технологічні методи менеджменту. Вплив на працівників через документи, які визначають технологію виробничо-господарських процесів. До них належать: технологічні документи; конструкторські документи.

Соціально-психологічні методи менеджменту. Вони постають як сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах. Соціально-психологічні методи управління – це сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування та розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зав'язків споживачів, інтереси, стимули, соціальні завдання. Соціально-психологічні методи управління являють собою єдність двох аспектів управлінського впливу на працівників – соціального і психологічного. Соціальний вплив проявляється через сукупність конкретних способів і прийомів, спрямованих на формування і розвиток виробничого колективу, трудову і творчу активність його працівників, формування духовних інтересів людей і їх світогляд.

Психологічний вплив полягає в регулюванні взаємовідносин між членами виробничого колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. Психологічний вплив базується на використанні різноманітних факторів: інформованість про результати праці, моральні спонукання до творчості, ініціативи, активності якісної праці, врахуванні

психологічних особливостей працівників, забезпечення перспективного соціального й професійного росту, справедливості матеріального стимулювання, підборі працівників з врахуванням їх психологічних характеристик [5, с. 101-116].

Основне покликання сучасних економічних методів менеджменту:

1. Поєднання інтересів суспільства, трудового колективу і особистих інтересів працівника.
2. Забезпечення точного врахування всіх інтересів з метою їх оптимального поєднання для неухильного збільшення продукції і поліпшення її якості.
3. Забезпечення неухильного зростання прибутків і заробітної плати.
4. Підвищення ефективності виробничої (комерційної) діяльності організації.

Адміністративні методи менеджменту. Вони здебільшого є однозначними, тобто виключають варіативність завдань і способів їх розв'язання. Найсуттєвіший їх недолік полягає в орієнтації на досягнення заданої результативності, а не на її зростання, заохочуванні виконання, а не ініціативи. Адміністративні методи менеджменту охоплюють такі способи впливу:

- а) організаційні – реалізуються через документи тривалої дії та здійснюються шляхом:
  - організаційного регламентування (закони, положення, статuti, укази тощо);
  - організаційного нормування (норми витрат сировини, енергії, інструментів, розмірів амортизації тощо);
  - організаційного інструктування (інструкції, правила, вимоги);
  - організаційного інформування (акти, протоколи, доповідні записки, телеграми, заяви).

Організаційні способи впливу забезпечують необхідні умови функціонування організації. Завдяки їм відбувається проектування, створення, орієнтування організації в просторі та часі, а також формування структури, добір персоналу, регламентування його діяльності (завдяки інструкціям, розпорядженням тощо). Сукупно вони створюють межі, в яких функціонує та розвивається організація.

б) розпорядчі – забезпечують формалізування завдань, прийомів тощо, усунення недоліків, відхилень, що виникають у процесі виробничо-господарської діяльності. Розпорядчі дії реалізуються через:

- накази (віддають директор, його заступники);
- розпорядження (прерогатива начальників підрозділів, служб), призначені забезпечити виконання наказів;
- вказівки (застосовують усі менеджери), спрямовані на виконання наказів і розпоряджень. Розпорядчі документи повинні бути відповідно оформлені;

в) дисциплінарні – використовують у конкретних ситуаціях, реалізуючи їх через зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо.

Характерні особливості організаційно-розпорядчих методів:

- прямий вплив на об'єкт управління;
- обов'язковий характер виконання вказівок, розпоряджень, постанов та інших адміністративних рішень вищих органів управління для підпорядкованих об'єктів;
- суворо визначена відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень [33].

Процес управління – це сукупність безперервних, послідовно виконуваних, взаємозв'язаних дій по формуванню і використанню ресурсів організації для досягнення нею своїх цілей. Ці дії є важливими для успіху організації і називаються функціями менеджменту. Таким чином, процес управління є загальною сумою всіх функцій [4].

Функції менеджменту – це відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які дозволяють здійснювати певний вплив на управлінський об'єкт в цілях досягнення поставленої задачі.

Функції повинні мати чітко визначений зміст, опрацьований механізм здійснення і визначену структуру, в рамках якої завершується її організаційне відокремлення. Під змістом розуміють дії, які повинні здійснюватися в рамках конкретної функції (Додаток Б).

Загальні функції менеджменту – планування, організація, мотивація, контроль, координація, облік і аналіз є обов'язковими для всіх підприємств. Кожна з цих функцій для організації життєвою важлива. Разом з тим планування, як функція управління забезпечує основу для інших функцій і вважається головною, а функції організації, регулювання, мотивації, контролю і обліку орієнтовані на виконання тактичних і стратегічних планів.

Планування – головна функція менеджменту, яка передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики і завдань того чи іншого формування; означає свідомий вибір рішення що роботи, як, кому і коли.

Організація як функція менеджменту направлена на формування управляючих систем, а також зв'язків і відносин між ними, забезпечуючи упорядкованість технічної, економічної, соціально-психологічної і правової сторін діяльності кожного суб'єкта господарювання.

Мотивація – це процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності для задоволення своїх потреб і досягнення цілей організації.

Контроль – це система спостереження і перевірки відповідності функціонування підприємства встановленим стандартам та іншим нормативам, виявлення допущених відхилень від прийнятих рішень і визначення причин їх невиконання.

Координація як функція менеджменту являє собою процес, спрямований на забезпечення пропорційного і гармонічного розвитку різних сторін (виробничої, технічної, фінансової та ін.) об'єкта при оптимальних витратах матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Регулювання – це вид управлінської праці, ціллю якої є подолання протиріччя між організацією і дезорганізацією, порядком і факторами, які порушують цей порядок [39, с.78-86].

До вивчення функцій управління не можна підходити з чисто формальної сторони, а необхідно виявляти й аналізувати зміни, що відбуваються в змісті управлінських понять і положень. Ці зміни відбивають глибинні процеси, що відбуваються у світовій економіці, до яких, у свою чергу, намагаються пристосуватися і сучасні організації.

Функції управління виявляються більш повно в умовах комплексного підходу до діяльності організації, застосування цільового управління і створення програмно-цільових структур, за допомогою яких виконуються поставлені перед нею завдання.

Методи управління є одним з основних елементів системи управління, оскільки з їх допомогою можна проводити як дослідження системи управління підприємством, так і саме методи забезпечують досягнення цілей і завдань для підприємства [18].

Щоб управління підприємством було найбільш ефективним, необхідно застосовувати системну методологію, тобто методи системного підходу до організації управлінської діяльності на підприємстві.

Залежно від різноманітності функцій управління, для здійснення яких застосовуються такі певні методи як методи управління функціональними підсистемами підприємства, виконання функцій управління і прийняття управлінських рішень. При проведенні досліджень системи управління підприємством можна використовувати: теоретичні, емпіричні, теоретико-емпіричні [21, с.77].

### **1.3. Наукові підходи до збалансування системи методів управління підприємством**

Система збалансованих показників – це методика управління, що перетворює бачення в інструмент визначення стратегічних цілей, ефективного інформування підлеглих щодо стратегічних цілей та контролю ефективності досягнення стратегічних цілей [16, с.54].

Передумовою виникнення системи збалансованих показників було прагнення керівництва західних компаній посилити управлінську функцію завдяки органічному узгодженню інтересів різних груп: акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Для того щоб реалізувати подібну багатовекторну політику управління бізнесом, необхідно було мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, збалансоване стратегічне оцінювання, до якого слід було включити показники нефінансового характеру, що дало б змогу розширити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень [6, с.21-23].

Метод збалансованих показників, розроблений в 1990 р. Девідом Нортоном і Робертом Капланом, являє собою сучасну методику аналізу стану компанії, що базується не тільки на фінансових, а й на нефінансових показниках [32, с.45-46].

Збалансована система показників дозволяє розглянути діяльність компанії за чотирма критеріями: фінансовому, взаєминам з клієнтами, внутрішнім бізнес-процесів, а також навчання та розвитку персоналу.

Переваги цієї концепції пов'язані з тим, що:

- фінансові показники розглядаються як всього лише одна з чотирьох значущих груп чинників; вони доповнюються такими важливими факторами успішності компанії, як взаємини зі споживачами;
- в цій методиці розглядаються не просто ключові показники діяльності компанії, а їх взаємодія і збалансованість.



Методика показала можливості використання для бізнесу системи нефінансових показників, які випереджають події і можуть слугувати надійною основою прогнозування стратегічного розвитку [26, с.77-79].

Збалансована система показників (ЗСП) – це система стратегічного управління організацією на основі вимірювання і оцінки її ефективності по набору показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі істотні (з точки зору стратегії) аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові).

Головними чинниками успішного впровадження збалансованої системи показників є такі: по-перше, здійснення змін організаційно-психологічного характеру у компанії під ініціативним керівництвом її перших осіб. По-друге, постійні зусилля, спрямовані на реалізацію стратегії і цілей компанії. По-третє, єдність у реалізації стратегії.

Процес впровадження ЗСП складається із двох основних етапів, перший з яких є підготовчим, а другий – безперервним циклічним процесом розгортання й доопрацювання системи.

Етап 1. До числа завдань першого етапу впровадження ставляться: підготовка компанії і її персоналу до змін, навчання співробітників, проведення необхідної реорганізації й впровадження програмного забезпечення для підтримки ЗСП.

Етап 2. Другим, не менш важливим етапом є побудова структурованої системи показників, що дає змогу об'єктивно оцінювати результати робіт, визначати слабкі місця організації й усувати їх [26, с.97-99].

В умовах жорсткої ринкової конкуренції інформаційного періоду найважливішим є довгостроковий розвиток, основні фактори якого – грамотне стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, капітал компанії, втілений у знаннях і кваліфікації співробітників, здатність організації утримувати і залучати нових клієнтів, корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні поліпшення, інвестиції в інформаційні технології [1].

Саме ЗСП дозволяє з величезних масивів «сирих» даних витягувати корисну інформацію, відкидаючи все зайве і зосереджуючись на стратегічно важливій для розвитку організації інформації. ЗСП сьогодні стає основою інформаційних систем великих і середніх бізнес-корпорацій, так само як і організацій неприбуткового сектору. Більш того, ЗСП упевнено захоплює сфери моделювання і реінжинірінга бізнес-процесів (ділових процесів) в прибуткових і неприбуткових організаціях [3].

### **Висновки до розділу 1**

Система управління підприємством – це комплекс, що включає цільову, забезпечувальну, функціональну, керовану, науково-методичну та зовнішню підсистеми, які сприяють ухваленню та реалізації конкурентоспроможних управлінських рішень, спрямованих на задоволення заданої ринкової потреби; це комплексна система забезпечення конкурентоспроможності підприємства в конкурентному середовищі.

Дуже важливо, щоб обраний метод відповідав характеру завдання і конкретній ситуації. Встановлення цієї відповідності – мистецтво управління. Тут велику роль відіграє особистий досвід керівника і його вміння застосувати теорію на практиці.

Реалізація зазначених принципів, орієнтованих на застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні підприємства, дасть змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації стратегії його розвитку, отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень, полегшити роботу щодо забезпечення довгострокової ефективності та прибутковості, зробити організацію більш керованою та забезпечити порівнянність досягнутих результатів поставленим цілям, конкретизованому вигляді збалансованих показників.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТОВ «СІТІЗЕН КАФЕ»

#### 2.1. Аналіз ринку закладів громадського харчування

На думку активних рестораторів, неперспективними визнаються дорогі ресторани і кафе (10%), так само як і бюджетні їдальні та закусочні (близько 25%). Розвиток ресторанного ринку в регіонах стали визначати ніші, зайняті сімейними ресторанами, ресторанами середньої цінової групи (середній чек 200-300 грн) – займають 65% ринку, а також мережами готелів і ресторанів, що оперують під однією торговою маркою [42].

Однією з найбільш перспективних галузей української економіки протягом останніх років є система громадського харчування. Однак позитивна динаміка розвитку даної галузі супроводжується посиленням конкуренції на ринку. Дослідження конкурентоспроможності вітчизняних компаній громадського харчування набуває особливої актуальності в сучасних умовах активної інтеграції України в світову економіку.

Зовнішнє середовище – середовище, що охоплює велику кількість факторів, які можуть, впливати на функціонування, як в теперішньому періоді, так і в майбутньому [31, с.45-46].

Під зовнішнім середовищем в управлінні слід розуміти сукупність взаємопов'язаних зовнішніх чинників зміни властивостей, які впливають на організаційну систему (Додаток В, рис. В1).

Оцінка впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на процес нововведені може здійснюватися з використанням методів SWOT-аналізу в межах 10 км від закладу «City-zen cafe&bar» на правому березі Києва. (Додаток В, табл.2.1).

Збільшення прибутку є наслідком збільшення кількості персоналу, що веде до збільшення обсягу послуг, що надаються, що в свою чергу є наслідком поліпшення системи управління персоналом на підприємстві.

Для проведення SWOT-аналізу необхідно, проаналізувавши підприємство, виявити всі слабкі і сильні сторони, а також всі можливі загрози і можливості.

Перелік сильних сторін організації:

- наявність постійних клієнтів, веде до наявності постійних замовлень;
  - якість виконуваних робіт, призводить до збільшення обсягу замовлень на виконання тих чи інших послуг;
  - високий технологічний рівень виробництва, сприяє якості послуг, що надаються;
  - відповідність послуг, що надаються стандартам, сприяє збільшення обсягу споживчих замовлень;
  - широкий спектр діяльності, призводить до збільшення обсягу замовлень і виплат зарплат без затримок.
- Перелік слабких сторін організації
- велика плинність робочого персоналу, призводить до непостійності переліку виконуваних робіт;
  - відсутність висококваліфікованих працівників, веде до великої кількості відмов від виконання тих чи інших замовлень;
  - малий керівний склад, веде до відсутності належного контролю за виконанням конкретних робіт і діями персоналу;
  - відсутність маркетингових досліджень, впливає на відсутність завоювання нових ринків надання послуг.

Загрози зовнішнього середовища:

- низька купівельна спроможність більшої частини населення, що може привести до зниження попиту;
- погіршення демографічної ситуації веде до зниження клієнтів;
- недостатньо продумана політика в галузі впровадження нових технологій, може привести до втрати можливості оволодіння новими сегментами ринку надання послуг.

Сильні і слабкі сторони, а також можливості і загрози зовнішнього середовища були проаналізовані і найзначніші з них в нинішніх умовах були винесені в таблицю 2.2.

Таблиця. 2.2

### SWOT-аналіз ТОВ «СІТІЗЕН КАФЕ»\*

| <b>Сильні сторони</b>                                                                                                                                                                         | <b>Слабкі сторони</b>                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Наявність постійних клієнтів, веде до наявності постійних замовлень.<br>2. Якість виконуваних робіт, призводить до збільшення обсягу замовлень на виконання тих чи інших послуг.           | 1. Відсутність висококваліфікованих працівників, веде до великої кількості відмов від виконання тих чи інших замовлень<br>2. Велика плинність робочого персоналу, призводить до непостійності переліку виконуваних робіт                                         |
| <b>Можливості</b>                                                                                                                                                                             | <b>Загрози</b>                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1. Конкуренція в незначному її прояві, тягне не явне встановлення цін на надання послуг.<br>2. Зростання добробуту окремих категорій населення, спричиняє збільшення числа постійних клієнтів | 1. Недостатньо продумана політика в галузі впровадження нових технологій, може привести до втрати можливості оволодіння нових сегментів ринку надання послуг<br>2. Низька купівельна спроможність більшої частини населення, що може привести до зниження попиту |

\*Джерело: розроблено автором

Можливості зовнішнього середовища:

- конкуренція в незначному її прояві, тягне не явне встановлення цін на надання послуг;
- перспективний і швидко розвивається сектор економіки, дає можливість освоєння нових сегментів ринку;
- високий і стабільний попит, призводить до можливого підвищення цін на надання послуг;

- зростання ділової активності, призводить до залучення нових клієнтів;
- зростання добробуту окремих категорій населення, спричиняє збільшення числа постійних клієнтів;
- застосування нових технологій, підвищує якість виконання робіт.

Найважливішим фактором зовнішнього середовища – це конкуренти. Треба розуміти, що об'єкт суперництва підприємства вважають не лише споживачів. Від реакції на зовнішні фактори залежать так і внутрішні, наприклад: оплата праці, умови роботи та відносини керівників до підлеглих.

Аналіз ризиків і критичних контрольних точок є основною моделлю управління якістю і безпекою продукції, що випускається на підприємствах громадського харчування [2, с.68-71].

Для того, щоб ресторан був поза межами конкуренції, активно розвивався є фактори, які впливають на заклад: особливості кухні, тип ресторану, сервіс, атмосфера, додаткові розваги, акції, нові технології та обладнання, на прикладі «City-zen safe&bar».

Сервіс. Ключова фігура, що забезпечує необхідний рівень сервісу в ресторані – офіціант, в окремих випадках це може бути як безпосередньо господар ресторану, так і менеджери, які взаємодіють з відвідувачами. У ресторанах, які бажають високого рівня закладу, від офіціанта потрібно не тільки запобігливість і знання меню, а й певний інтелектуальний рівень, деяка «узгодженість» з тією публікою, яка відвідує ресторан.

Атмосфера. Багато в чому атмосферу ресторану формує дизайн. Оскільки професійне оформлення ресторану вимагає великих витрат. Другий елемент, що формує атмосферу – музика. Для більшості відвідувачів вона має не менш важливе значення, ніж колірні рішення по оформленню інтер'єру. На відміну від дизайну зміна цього елемента не вимагає значних витрат, і рішення по музичному оформленню знаходяться в компетенції менеджера.

Додаткові розваги. У зв'язку зі значною адаптацією відвідувачів ресторанів до традиційних видів пропонуваних розваг на ресторанному ринку виникла нова тенденція – поєднання несумісних раніше форматів, наприклад, клуб і кафе, галерея та ресторан, салон краси і кав'ярня і т. д., все більш починають переважати інтелектуальні розваги.

## **2.2. Інформаційне забезпечення системи методів управління підприємством**

Продукт, який завжди будуть купувати – це кава. Його вважають, найбільш продаваний товар у світі. Популярність кави настільки висока, що цей продукт за загальним світовим обсягам продажів займає другу позицію після нафти. Зараз, на кожному кроці, можна знайти заклад, де вам запропонують каву, а потім ще й десерт.

Мережа «City-zen cafe&bar» входить в групу компаній «Uncle Sam's Group». Заклад пропонує послуги харчування, при цьому своїм клієнтам подають якісні, смачні страви та напої європейської та азіатської кухні. Меню кафе дуже різноманітне. Також, вони спеціалізуються на здоровій швидкій їжі. Без шкоди для здоров'я. Запропоновано великий асортимент страв і напоїв не тільки європейської кухні, а й інші, тому кафе можна віднести як до спеціалізованої категорії, так і повно сервісних. Можна звернути увагу, що велика увага приділяється напоям. При перегляді меню, виявляється, що як мінімум половина меню займають напої, решта ж - страви, закуски, та десерти.

4 ресторанів на сьогодні працюють у Києві. Локації – наближеність до офісів, місця з підвищеною прохідністю.

Основний споживчий сегмент становлять люди віком від 20 до 40 років із середнім рівнем доходу на одного члена сім'ї, які є робочими і фахівцями.

Мережеві ресторани, як правило, належать великим торгово-фінансовим або торгово-промисловим групам, керуються з єдиного центру, мають централізоване постачання вихідним продовольчою сировиною та напівфабрикатами, однакове стандартизоване меню з відносно обмеженим асортиментом.

Створення мережі ресторанів відповідає загальносвітовій тенденції в ресторанному бізнесі, тому що дозволяє істотно мінімізувати витрати шляхом централізованого постачання, корпоративного стилю управління, стандартизованого меню, цільових рекламних акцій і деяких інших чинників.

Сьогодні, ресторанний бізнес – один з найбільш, що розвивається кожної хвилини. За різними оцінками, середньорічні темпи зростання ресторанного бізнесу в Україні складають приблизно 30-35%, і така динаміка збережеться ще, принаймні, протягом найближчих двох-трьох років. Експерти пов'язують це, перш за все, з тим, що рівень життя більшості населення зростає, збільшуються доходи, а це значить, що збільшується число потенційних клієнтів ресторанів і розважальних центрів.

PEST-аналіз – простий і зручний метод для аналізу макросередовища (зовнішнього середовища) підприємства. Методика PEST-аналізу часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі [8, с.89]. Отож, для аналізу макросередовища проводимо PEST-аналіз (Додаток В, рис. В2).

Розглянемо основні фактори впливу на макросередовище. Серед політичних факторів це: відсутність стабільного законодавства у сфері підприємницької діяльності, високий рівень корупції та бюрократизм. З кожним роком господарське законодавство зазнає змін, у зв'язку з чим змінюються норми та правила ведення звітності та іншої документації, що негативно впливає на діяльність підприємств. Високий рівень корупції та бюрократизм теж значною мірою чинять вплив на діяльність кафе, гальмуючи їх розвиток та викачуючи їх ресурси. Позитивним є той факт, що



на сьогодні процедура реєстрації підприємств є значно спрощеною, що значно пришвидшує створення організації.

Серед економічних чинників на діяльність кафе найбільший негативний вплив мають високий рівень комунальних платежів та безробіття, а також низький рівень доходів населення. Утримувати великі приміщення зараз дорого, а особливо, в зимовий період. Але є і позитивні фактори: розвинена інфраструктура, що дозволяє забезпечувати кафе всіма необхідними ресурсами, та легкість в отриманні банківського кредиту, за допомогою якого можна профінансувати створення або діяльність.

Основними негативними соціально-культурними факторами є: низький рівень життя значної частини населення та високі темпи еміграції. Це не кращим чином впливає на кількість відвідувачів кафе. Позитивними факторами є: висока густота населення в обласних центрах, де кафе переважною кількістю і розташовані, а також, високий рівень соціальної мобільності.

Розглядаючи технологічні фактори впливу на макросередовище варто відзначити, що у наш час широко розвинені всі види комунікацій, що спрощує пошук потенційних відвідувачів та поширення інформації про організацію. Домінування інтернет-технологій та мобільних пристроїв у повсякденному житті дає можливість своєчасно інформувати постійних та залучати нових відвідувачів до діяльності.

Отже, за обраними критеріями проаналізовано конкурентоспроможність кафе на ринку, порівнюючи ефективність основних напрямів стратегії закладу з конкурентами. Можна стверджувати, що заклад «City-zen cafe&bar» буде конкурентоспроможним, а отже втримати свої позиції на конкурентному ринку.

### 2.3. Аналіз системи методів та їх вплив на діяльність підприємства

Новий стан попиту стало позначатися на сучасних технологіях ресторанного бізнесу, а значить, на обсяг і структуру пропозиції на ринку послуг громадського харчування. Технології з приготування їжі консервативні: існує досить обмежений перелік способів приготування. Проте, нові рішення в області ресторанного обладнання для вітчизняних рестораторів становить значний інтерес.

Фінансова криза внесла суттєві зміни в характер розвитку регіонального ринку ресторанних послуг – скорочення доходів в основному середнього класу спровокувало різке падіння попиту на послуги і загостило їх конкуренцію. Ресторани виявилися в неприємній ситуації, зіткнувшись з комплексом нових проблем. Рішення проблем було нерозривно пов'язано зі зміною ринкової стратегії.

Підходи до управління підприємствами радикально змінилися: вони стали більш професійними. Тепер практично всі рішення, пов'язані з функціонуванням бізнесу, базуються на маркетингових дослідженнях: виявляється і досліджується цільова група, освоюються нові підходи і методики проведення рекламної діяльності і т.д.

Відповідно до принципу орієнтації на споживача простежується пряма залежність роботи підприємства громадського харчування від своїх споживачів, що диктує необхідність для закладів не тільки виявляти, враховуючи і виконувати вимоги споживачів, але і прагне перевершити очікування гостей. А для цього необхідно постійно оновлювати як асортиментну, так і сервісну політику, з коригуванням цін на послуги, що надаються. Основним джерелом інформації необхідної для здійснення коригувальних дій є відгуки, скарги, пропозиції, претензії, думка гостей, цільової аудиторії даного підприємства, які необхідно аналізувати, відповідним чином на них реагувати, щоб не втратити свого покупця і уникнути подібного роду проблем в подальшому. Аналіз скарг і претензій

споживача здійснює багато закладів в сфері ресторанного бізнесу, які не мають системи менеджменту якості [4].

Число закладів громадського харчування збільшується не тільки в великих містах, а й по всій Україні. Середній клас – населення із середнім рівнем доходу – все частіше віддає перевагу меню та сервісу. Ставлення до ресторану з боку власників й інвесторів теж змінюється якісно: все частіше ресторан розглядається не як екзотичний і необов'язковий елемент у загальній структурі бізнесу, а як серйозне підприємство, яке приносить стабільний дохід. Оптові і роздрібні компанії, що замислюються про нові види діяльності, все частіше звертають увагу на ресторанний бізнес. Зростає кількість як великих гравців на ресторанному ринку, так і тих, хто тільки відкриває свій перший ресторан, будуючи плани на майбутнє. В таких умовах організації, звичайно, не обійтися без конкурентоспроможної стратегії.

Підприємство ТОВ «СІТІЗЕН КАФЕ» створене з метою задоволення потреб суспільства в товарах і послугах та реалізації на основі одержаного прибутку економічних і соціальних інтересів робітників підприємства.

Обсяг виручки від надання послуг даного підприємства у 2017 році збільшився на 16,99% в порівнянні з минулим. Так, у 2017 році він склав 5200,6 тис. грн., що на 664,3 більше ніж у 2016 році (Додаток Г).

Негативним є зростання величини та рівня витрат, пов'язаних з операційною діяльністю підприємства, собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг) зросла з 3043,1 тис. грн. до 3662,6 тис. грн., у відсотках становить 21,06 %.

В той же час в закладі в 2017 році зменшилися адміністративні витрати та інші операційні витрати порівняно з 2016 роком:

- адміністративні витрати зменшилися з 217,8 тис. грн. до 246,3 тис. грн., тобто на 8,5%;
- інші операційні витрати зменшилися на 341,1 тис. грн. (46,3%).

Все це спричинило значне збільшення показника фінансового результату від операційної діяльності з – 343,7 тис. грн. до 122,3 тис. грн., у відсотках збільшення склало 131,98 %. В 2016 та 2017 роках ресторан не отримував доходів від участі в капіталі, інших фінансових доходів та інших доходів, тому фінансові результати від звичайної діяльності та чистий прибуток зросли з – 343,7 тис. грн. до 122,3 тис. грн., у відсотках збільшення склало 121,93 %. Основні показники фінансово-господарської діяльності заклад «City-zen cafe&bar» зазнали позитивних змін у звітному році порівняно з 2016 роком, де відображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Продажі ТОВ «СІТІЗЕН КАФЕ»  
на проспекті Перемоги 3**

|          | Виторг, грн    |                  |                  | Приріст до 2016 року |
|----------|----------------|------------------|------------------|----------------------|
|          | 2015           | 2016             | 2017             |                      |
| Січень   |                | 240 545          | 240 307          | -0,1%                |
| Лютий    |                | 292 500          | 256 043          | -12,5%               |
| Березень |                | 282 895          | 327 971          | 15,9%                |
| Квітень  |                | 291 476          | 286 420          | -1,7%                |
| Травень  |                | 307 748          | 308 177          | 0,1%                 |
| Червень  |                | 299 454          | 332 863          | 11,2%                |
| Липень   |                | 259 921          | 400 805          | 54,2%                |
| Серпень  |                | 275 353          | 387 390          | 40,7%                |
| Вересень |                | 271 592          | 439 916          | 62,0%                |
| Жовтень  | 187 601        | 275 747          | 455 080          | 65,0%                |
| Листопад | 223 428        | 258 410          | 408 069          | 57,9%                |
| Грудень  | 259 781        | 273 347          | 419 123          | 53,3%                |
|          | <b>670 810</b> | <b>3 328 989</b> | <b>4 262 164</b> | <b>28,0%</b>         |

Доходи від надання послуг в 2017 році зросли на 587,8 тис. грн. (18,27%). Це відбулося головним чином за рахунок збільшення доходів від експлуатації на 403,3 тис. грн. (19,32%) та ресторану на 62,0 тис. грн. (18,65%). Також зросли доходи від додаткових послуг на 67,9 тис. грн. (70,55%).

В структурі додаткових послуг зросли доходи ресторану за замовлення тортів з собою, платною доставкою додому або до офісів, певних заходів

(ланчі, банч, вечір глінтвейнів) відповідно на 0,1 тис. грн. (1,89%), 0,2 тис. грн. (1,89%), 69,2 тис. грн. (120,89%) та 1,5 тис. грн. (154,72%).

В 2017 році витрати на виробництво послуг зросли на 1051,2 тис. грн. (31,36%). Це сталося за рахунок зростання всіх складових витрат. Найбільше зросли матеріальні витрати, витрати на оплату праці та інші операційні витрати відповідно на 241 тис. грн. (117,65%), 249,7 тис. грн. (30,22%) та 314,5 тис. грн. (19,05%). В структурі послуг в закладі «City-zen cafe&bar» в 2017 році сталися зміни порівняно з 2016 роком. Зросла частка матеріальних витрат на 3,13% та витрат на оплату праці на 1,24%. Відповідно зменшилася частка витрат на соціальні заходи на 0,57%, амортизація на 3,86%, та інші операційні витрати на 0,71%.

В 2016 підприємство було збитковим та отримало збитку 354,6 тис. грн., рентабельність реалізації при цьому складала відповідно -9,26%. В 2017 році за рахунок збільшення виручки від реалізації на 697,8 тис. грн. вдалося отримати чистого прибутку 114,1 тис. грн. При цьому рентабельність реалізації зросла на 11,67% і становить 2,5%.

Серед показників ефективності діяльності заклад «City-zen cafe&bar» важливе місце за умов ринку посідають показники ефективності використання капіталу, які відображають швидкість (прискорення або уповільнення) руху капіталу та його віддачу.

Прибутковість реалізації в 2016 році зростає, також зростають прибутковості загального капіталу, оборотного капіталу та власного капіталу за рахунок збільшення чистого прибутку підприємства. Рівень прибутковості загального капіталу зріс в 2017 році 0,0123 порівняно з 2016 роком. Також зросли показники прибутковості власного та оборотного капіталу в 2017 році в порівнянні з 2016 роком відповідно на 0,7306 та 0,0381. Зростання рівня прибутковості відбулося за рахунок отримання в 2017 році чистого прибутку порівняно з збитком в 2016 році.

Позитивний вплив на зростання рівня прибутковості загального капіталу відбувся за рахунок підвищення прибутковості реалізованої

продукції (0,02583) та за рахунок зниження обертання загального капіталу (-0,00259). Сумарний вплив складає 0,0243.

В 2018 році прибуток заклад «City-zen cafe&bar» зріс порівняно з 2017 на 484,8 тис. грн., за рахунок збільшення обсягу продаж зріс на 59,1 тис. грн., за рахунок зміни питомої ваги послуг зріс на 356,7 тис. грн., за рахунок збільшення повної собівартості зменшився на 232 тис. грн. та за рахунок збільшення виручки від реалізації послуг зріс на 301 тис. грн.

Оцінюючи критерії ефективності господарської діяльності «City-zen cafe&bar» особливу увагу варто приділяти приросту прибутку не за рахунок довільного збільшення цін на послуги без відповідного підвищення якості, але її приросту за рахунок кращої роботи, росту обсягу додаткових послуг і зниження собівартості послуг.

На рівень витрат «City-zen cafe&bar» впливає дуже багато факторів. Головні з них такі: обсяг і склад послуг, порядок постачання, рівень технічної оснащеності, система оплати і організація праці, територіальне розміщення, рівень цін на товари і послуги, вдосконалення форм обслуговування споживачів.

Вивчення впливу окремих чинників на рівень витрат допомагає виявити резерви зниження витрат, що і є невід'ємною частиною планування витрат ресторану «City-zen cafe&bar». Поділ витрат по кожному виду послуг необхідно здійснити для того, щоб при аналізі господарської діяльності закладу можна було б здійснити аналіз беззбитковості і прибутковості виробництва кожного виду послуг і використовувати цю інформацію при плануванні виробництва послуг, розподілі потужностей і збалансуванні масштабів виробництва різних видів послуг. Для забезпечення прибутковості виробництва послуг необхідно приймати рішення по кожному виду послуг, коректувати плани його випуску в залежності від фінансових результатів виробництва цього виду послуг.

Для закладу «City-zen cafe&bar» можна запропонувати заходи по забезпеченню ефективності діяльності на основі маркетингових досліджень

ринкового середовища. Маркетинг розглядається як організаційна система розробки, виробництва і збуту продукції, конкурентоспроможність якої визначається в процесі її реалізації на ринку.

Кафе «City-zen cafe&bar» слід більш уважно зупинитися на методі цінового регулювання попиту і пропозиції підприємства. Показано, що вивчення конкурентних можливостей підприємства і послуг, які воно реалізує необхідно впроваджувати в двох аспектах:

- визначення умовних характеристик прогнозованої потреби в послугах конкретного виду і оцінки можливостей задоволення цієї потреби підприємством;
- визначення величини затрат, які будуть зв'язані з наданням послуг.

Також, слід сформулювати пропозиції щодо формування ефективної стратегії і тактики рекламного звернення.

Резерви збільшення прибутку та покращення рентабельності ресторану існують за рахунок збільшення обсягу реалізації основних і додаткових послуг, зниження собівартості послуг, підвищення якості наданих послуг, реалізація послуг на більш вигідних ринках збуту.

Також для активізації підтримання збуту, необхідно здійснити розширення асортименту послуг.

За планом технічного розвитку й організації надання основних та ще додаткових послуг повинен охоплювати:

- створення й вивчення нових видів послуг та підвищення їх якості, що будуть надаватись;
- впровадження прогресивних технологій, механізації й автоматизації обслуговування;
- удосконалювання планування, організації, контролю і управління в цілому;
- упровадження прогресивної організації праці;
- капітальний ремонт і модернізація основних фондів;

- заходи щодо матеріалів, сировини і всіх енергетичних ресурсів;
- наукові дослідження і конструкторські роботи;
- основні техніко-економічні показники організаційно-технічного розвитку;
- основні показники техніко-економічного рівня виробництва і продукції, що випускається;
- соціальний розвиток підприємства.

Розв'язання задачі підвищення рентабельності автоматизованим способом забезпечить можливість оперативної обробки інформації для обліку, контролю, аналізу, аудиту та управління за відповідний проміжок часу, сприятиме підвищенню точності й достовірності облікових даних.

## **Висновки до розділу 2**

Звідси можна зробити висновок, що значення аналізу зовнішнього середовища для компанії полягає у виявленні загроз і можливостей для бізнесу, які можуть впливати з відбуваються поза його процесів. Для ефективного функціонування організації необхідно ретельно вивчати зовнішнє середовище і бути готовим до її змін. Звести до мінімуму ті небезпеки та негативні наслідки, з яким підприємство може стикнутися в зовнішньому середовищі.



### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТОВ «СІТІЗЕН КАФЕ»

### 3.1. Пропозиції щодо удосконалення методів управління на підприємстві

Сьогодні багато хто розділяє думку Пітера Друкера про те, що єдине значущою метою бізнесу є створення споживача. Під цим відомий теоретик менеджменту розумів що виживання і сама причина існування організації залежить від уміння знаходити споживача результатів її діяльності і задовольняти його запити.

Важливість споживачів для бізнесу очевидно, але некомерційні державні організації також мають споживачів в сенсі в якому цей термін використовують. Беручи рішення, які товари і умов і за якою ціною вони хочуть придбати споживача організації диктують їй свої умови щодо практично всього що стосується впроваджуються ресурсів і діяльності включаючи взаємодію з постачальниками матеріалів і трудових ресурсів.

Провівши аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «СІТІЗЕН КАФЕ» на проспекті Перемоги 3, його місія полягатиме у збільшенні обсягів продажу, у тому числі продуктів за якісними і кількісними параметрами, та залучення нових клієнтів, щоб у майбутньому вони стали постійними.

Робота будь-якої організації неминуче пов'язана з необхідністю комплектування штату. Добір нових працівників не тільки забезпечує режим нормального функціонування організації, але і закладає фундамент майбутнього успіху. Від того, наскільки ефективно поставлені робота з добору персоналу, у значній мірі залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей організації і якість виробленої продукції чи наданих послуг.

Пошук і добір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої підприємством, і одним із ключових елементів системи управління персоналом, тісно ув'язаним практично з всіма основними напрямками роботи в цій сфері. Слід зазначити, що основну увагу в системі управління підприємством на сьогодні в ТОВ «СІТІЗЕН КАФЕ» є вирішення питання добору високкваліфікованого персоналу. Адже без нього неможливо закріпитись на ринку, а тим паче досягти завоювання більшої частки ринку.

Політика підприємства в області кадрів включає в себе не тільки набір кадрів і їх звільнення, але також планування персоналу, визначення способів залучення персоналу, підбір і прийняття працівників на роботу, адаптацію, навчання і підвищення кваліфікації працівників, їх розвиток і т.д. Тому керівник несе повну відповідальність за ефективність свого трудового колективу. Це загальноприйнятий факт, як і те, що керівники, які не приймають на роботу потрібних підлеглих, не здатні правильно керувати і в кінцевому рахунку змушені залишити свою посаду.

Для вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «СІТІЗЕН КАФЕ» рекомендуються провести наступні заходи:

1. Розробити програму додаткового навчання персоналу (тренінги).
2. Розробити нову систему матеріального стимулювання з метою підвищення зацікавленості працівників в отриманні найбільшого результату діяльності:
  - Система заохочень працівників.
  - Систему стягнень.
  - Розробка розгалуженої платіжної матриці бонусів.
  - Відсоток від продажів.
  - Розробити та ввести нову систему преміювання.
  - Премія за професіоналізм.
3. Удосконалювати систему нематеріального стимулювання персоналу:
  - Нагорода кращому працівникові місяці.

- Дошка пошани.
- Заохочення і стимулювання інноваційних пропозицій персоналу.
- Зустрічі директора або менеджера з персоналом.
- Щомісячний опитування персоналу.
- Конкурси.

4. Вдосконалювати програми орієнтації та адаптації нового співробітника.

За результатами комплексного дослідження методів управління персоналом в кафе «City-zen cafe&bar», проведеного у другому розділі, було зроблено такий висновок: система управління в ресторані в цілому функціонує неефективно і негативно впливає на фінансові показники діяльності підприємства.

Також було відзначено, що у працівників підприємства немає особистої зацікавленості в результатах праці. Система преміювання відрізняється деякою розпливчастістю, і у працівника підприємства немає чіткого уявлення про те, яку він отримає заробітну плати в залежності від свого трудового вкладу. Особистий внесок кожного працівника оцінюється суб'єктивно одним з вищих керівників.

Тому, з метою вдосконалення методів управління персоналом в кафе «City-zen cafe&bar» запропонуємо наступний комплекс заходів.

Для вдосконалення кадрової політики на підприємстві необхідно:

- 1) удосконалювати систему планування персоналу відповідно до потреб підприємства;
- 2) застосовувати різні методи набору та відбору кадрів;
- 3) покращувати моральну і матеріальну мотивацію персоналу;
- 4) проводити систематичне навчання і підвищення кваліфікації персоналу як новоприйнятого, так і працює на підприємстві;
- 5) удосконалювати систему адаптації персоналу на підприємстві;
- 6) регулярно проводити атестацію працівників;

7) підвищувати зацікавленість працівників в просуванні по службових сходах.

Внутрішнє ж задоволення працівника прямо не залежить від організації, це є психологічний стан працюючої особи, виникнення якого залежить від багатьох факторів, пов'язаних з мотиваційною структурою індивіда, з його психологічними особливостями і установками, а не тільки з системою зовнішнього винагороди. Від підприємства залежать тільки умови, при яких працює особистість може отримати внутрішнє задоволення від роботи.

Компенсаційна політика – це і є система зовнішніх винагород найнятому робітникові за результати його праці на підприємстві. Коли ми можемо оцінити або виміряти винагороду в грошовому вигляді, то ми говоримо про грошову винагороду або компенсаційний пакет організації [19, с.54].

Особливої актуальності ця функція набуває на сучасному етапі розвитку економіки в Україні, коли поява нових, молодих підприємств часто супроводжується відсутністю традицій і технологій розробки і вдосконалення системи винагороди, адекватної ринковим відносинам.

Для менеджера з персоналу використання мотивуючої сили грошової винагороди дозволяє вирішувати завдання забезпечення необхідного виробничого поведінки працівників досить простими методами конструювання компенсаційного пакета. Інші способи мотивації з необхідністю вимагають зміни організаційної культури, що є складний і тривалий процес, який не гарантує швидкого успіху. Однак компенсаційний пакет може і повинен служити цілям задоволеності працівника і підвищення якості роботи. Таким чином, менеджер по персоналу, створюючи систему компенсацій і задовольняючи на перший погляд первинні потреби працівника, проте, формує задоволення і вищих запитів і потреб працівників.

Для безпосередніх працівників ресторану – офіціантів, барменів – на відміну від технічних співробітників, сам оклад не можна розглядати як

мотиваційний фактор. Вони зацікавлені не тільки в отриманні чистого окладу, але також бонусів або премій. Тому існує завдання мотивувати персонал до активних продажів, результатом яких є прибуток ресторану.

Нарахування премій офіціантам за виконання план за наступними встановленими показниками: «середній чек» та продажі «сезонного меню».

Оскільки не завжди можна визначити вид новинки на рік вперед, тому просто визначаємо такий показник, і плануємо його на місяць або квартал. Кращий результат роботи за місяць визначають показники за якістю обслуговування, такі як запізнення, скарги клієнтів, подяки клієнтів.

Гарним методом в кафе – це відсоток від продажів. Основна перевага відсотка від виручки в якості стимулу полягає в тому, що офіціантові не ставиться межа в його заробітку, а значить і обсяг продажів, який офіціант здатний здійснити, обмежується головним чином його вмінням і уявою.

У кожному ресторані розробляються свої мотиваційні програми для офіціантів.

1. Основна фінансова мотивація залежить від розміру особистих продажів офіціанта. Пропонуємо наступну мотивацію:

План офіціанта на місяць: 190 тисяч.

В 1 варіанті: У офіціанта продажі за місяць вересень склали 185 тисяч гривень. Отже, отримає премію в розмірі:  $185000 * 1,5\% = 2775,00$  грн

2 варіант: У офіціанта продажі за місяць вересень склали 190 тисяч. Отже, премію в розмірі:  $190\ 000 * 2\% = 3800$  грн

3 варіант: У офіціанта продажі за місяць вересень склали 210 тисяч. Офіціант отримає премію в розмірі:  $(190000 * 2\%) + (210000 - 190000) * 2,5\% = 3800 + 500 = 4300$  грн

Так само, за кожен продану пачку зернової кави, офіціант отримує премію в розмірі 10 грн за пачку. Відповідно, якщо офіціант продав у вересні 50 пачок кави, то отримує +500 грн.

2. Мотивація додаткових продажів.

У ресторанах періодично проводять різні акції для офіціантів, лідери продажів отримують приємні бонуси. Це можуть бути матеріальні та нематеріальні.

3. Результати анкети «Таємного Гостя» (100%) – щомісяця повинна приходити незнайома людина і оцінити роботу кафе. Якщо, офіціант отримав результат 100% по анкеті «Таємного Гостя», отримує заохочення від компанії.

Ресторану потрібно, щоб клієнти завжди отримували тільки якісний сервіс, і саме тому запроваджуємо в «City-zen cafe&bar» оцінку сервісу за допомогою «Таємних Гостей» (Додаток Д.1).

Для проведення оцінки розробити анкету по кроках обслуговування, згідно з певними стандартами сервісу. За підсумками візитів «Таємних Гостей» можна проаналізувати слабкі місця і провести роботу над поліпшенням сервісу.

Ресторану треба постійно працювати над мотивацією персоналу. Повинні періодично з'являтися нові акції для офіціантів, барменів, кухарів та менеджменту. Результати обов'язково вивішувати на інформаційний стенд персоналу кожен місяць.

Також потрібно запровадити програму лояльності. Клієнту лише буде потрібно завантажити на телефон додаток.

Програма лояльності для гостей, яка допомагає накопичувати бали в розмірі 10% від кожного рахунку (бонусна знижка) і отримувати за них «смачні» призи згідно зі списком подарунків, які містяться в самому додатку. При скачуванні додатка на телефон гість гарантовано отримує привітальні бали, які може обміняти на напій в подарунок.

За допомогою цього мобільного додатка для «City-zen cafe&bar» лише буде позитивно впливати, а саме:

1. Дарувати приємні бали постійним клієнтам, а накопичення балів завжди стимулює повертатися знову і знову.

2. Набирається клієнтська база, за допомогою якої зможемо доносити важливу інформацію цільовій аудиторії.

3. Клієнти обов'язково розкажуть своїм друзям, знайомим, близьким, тим підвищать впізнаваність нашого бренду.

4. Гості можуть залишити відгук та оцінити роботу персоналу, про який зразу дізнається менеджер або директор.

Для того щоб удосконалюватися, необхідний зворотній зв'язок з оточуючими. Зворотній зв'язок дає хорошу можливість подумати про труднощі і можливості особистого розвитку, що є необхідним.

Для вдосконалення планування персоналу необхідно здійснювати систематичний контроль відповідності фактичної наявності співробітників до потреб підприємства. Для цього пропонується керівникам усіх структурних підрозділів здавати звіт раз на місяць про існуючу і прогнозовану потреби в працівниках – контрольний лист спостереження. Даний контрольний лист включає в себе основні показники роботи співробітника, на якого він складається. Контрольний лист спостереження (Додаток Д.2) – це прекрасна можливість виявити зони розвитку кожного співробітника, і команди в цілому. Цей лист обов'язково кожен місяць заповнює менеджер або керівник закладу. Також можна розробити такий же лист для співробітника, який зможе сам оцінити свою роботу.

### **3.2. Розробка напрямів удосконалення методів управління на підприємстві**

Збалансована система показників доповнює цілі кожної компанії за рамки фінансових показників. Керівник підприємства має змогу визначити, як працює організація над створенням вартості для теперішніх і майбутніх клієнтів з одного боку, з іншого – що слід здійснити для того, щоб розширити

внутрішні можливості і збільшити інвестиції в персонал, бізнес-системи і процедури з метою покращення своєї діяльності в майбутньому

Прибуток як результат підприємницької діяльності підприємств досягається осмислення фінансовим забезпеченням виробничого процесу, розробкою напрямів використання фінансових ресурсів і способів мобілізації основного та оборотного капіталу.

Завдання, які дозволяють вирішити проблеми створення ефективної системи оплати праці за допомогою збалансованої системи показників такі:

- оцінювання впливу результатів діяльності співробітників на загальні економічні результати діяльності підприємства;
- розрахунок і нарахування заробітної плати за кінцевими результатами діяльності підприємства, підрозділів і співробітників;
- мотивація співробітників до зниження загальних витрат, досягнення запланованих значень показників діяльності й зростання економічної ефективності роботи підприємства в майбутньому. Упровадження в стратегічне управління принципів мотивації співробітників на основі збалансованої системи показників вирішує одне з головних завдань реалізації стратегії розвитку підприємства – кожен співробітник робить реалізацію стратегії своєю повсякденною роботою, маючи стимул до роботи на користь підприємства і володіючи свободою ухвалення рішень [47, с. 28].

Необхідність забезпечення зв'язку системи мотивації і збалансованої системи показників при реалізації стратегії розвитку підприємства при розробці системи мотивації на основі збалансованої системи показників необхідна:

- оцінка ступеня впливу діяльності на показники: чим більший вплив, тим більша змінна частина винагороди;
- відмінність між системою мотивації для керівників і персоналу за функціями деталізації;
- баланс відносних і абсолютних показників;
- простота у використанні;



- застосування нематеріального стимулювання.

Можна виокремити такі основні етапи механізму мотивації працівників для підприємства ТОВ «СІТІЗЕН КАФЕ» з формування стратегії розвитку на основі збалансованої системи показників:

1 етап. Розробка концепції збалансованої системи показників:

- вибір показників збалансованої системи показників для включення в мотиваційну систему;
- формування базових принципів мотивації (метод покарання та заохочення);
- розробка схеми (вибір видів премій, варіантів нематеріальних активів).

2 етап. Розробка системи мотивації для окремих бізнес-одиниць підприємства і співробітників:

- розробка документа «Положення про систему мотивації» для ТОВ «СІТІЗЕН КАФЕ» у співвідношенні з вибраною концепцією;
- розгляд регламентів;
- формування методів контролю;
- опис механізму внесення змін до системи мотивації.

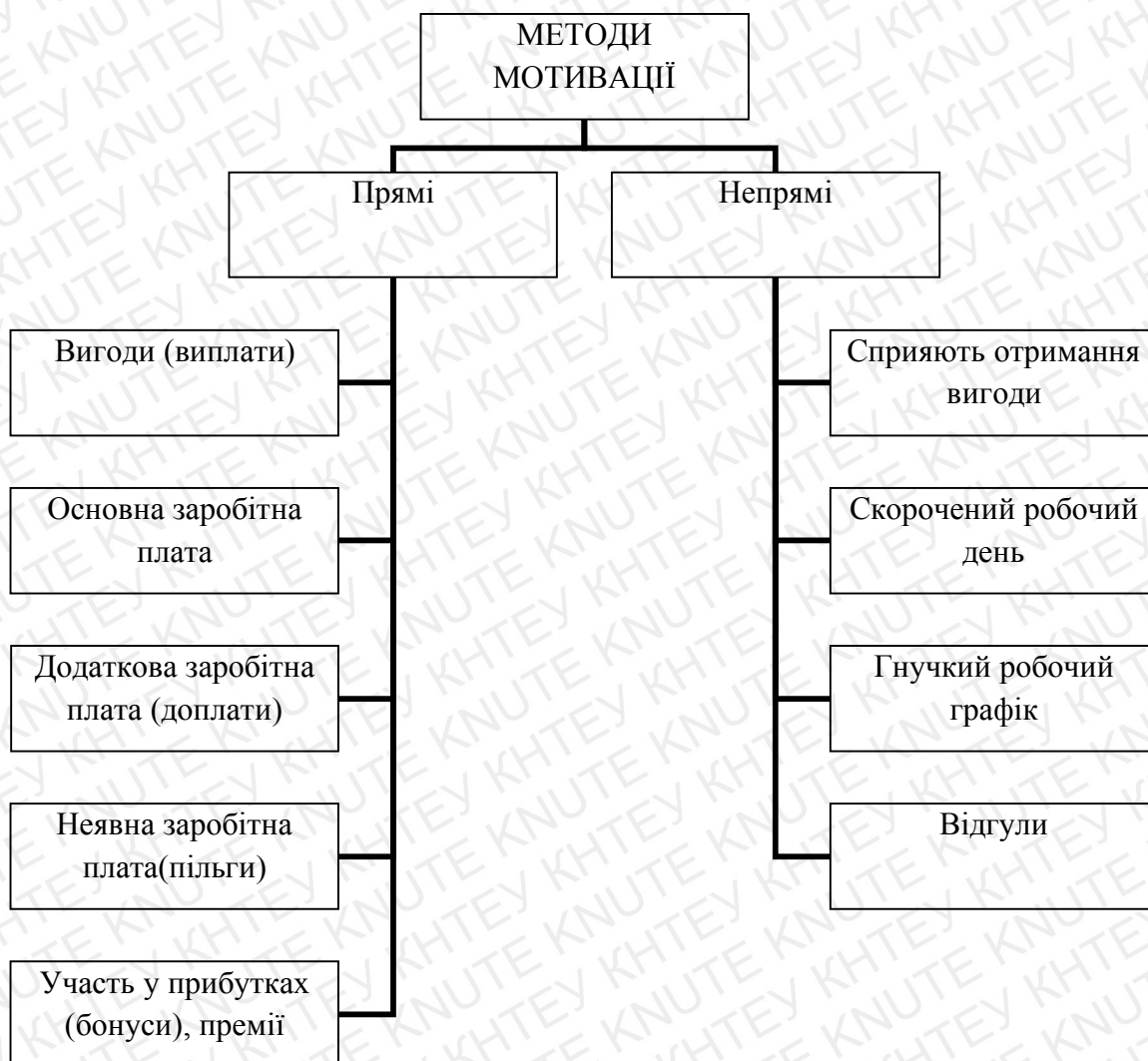
3 етап. Розробка змісту поступового впровадження методів контролю за виконанням плану. Відсоток стимулюючої винагороди виплачується працівникам в тому випадку, якщо підприємство досягне деяких або всіх своїх цілей. Кожному показнику збалансованої системи приписується питома вага, загальна питома вага показників усіх чотирьох складових дорівнює 100%. Фінансові норми часто здобувають вищу питому вагу, що відображає значення, якого керівництво надає досягненню фінансового успіху. У міру визначення результатів, виплачується встановлений відсоток винагороди. Винагороди можуть виплачуватися раз на місяць або на рік.

Так, як в ресторанному бізнесі дуже велика плинність кадрів, то щоб це зупинити треба утримувати персонал – мотивацією. Можна для цього застосовувати спеціальні методи.

Для адміністративних методів характерна пряма централізована дія суб'єкта управління на об'єкт управління. Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки як самовизнання необхідності трудової дисципліни, почуття боргу, прагнення людини працювати при певній організації, культура виробничої діяльності. До системи адміністративних методів входять:

- організаційно-стабілізуючі методи (закони, устави, правила, держстандарти), тобто правові норми і акти, затверджені державними органами для обов'язкового виконання;
- методи організаційного впливу (регламентування, інструкції, організаційні схеми, нормування праці), які діють всередині організації;
- дисциплінарні методи (встановлення і реалізація форм відповідальності). Під ними можна розуміти застосування антистимулів (догана, штраф). Економічні методи засновані на використанні економічного механізму управління (рис. 3.1).

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці та вплив на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою заміни адміністративного завдання обов'язком за самовідчуттям, внутрішньою потребою людини. Ці методи можуть бути моральними та організаційними.



*Рис.3.1. Економічні методи мотивації [36,с.55]*

### **3.3. Оцінка ефективності заходів щодо збалансування методів управління підприємством**

За даними «Центру кадрових рішень», проведення кадрової роботи з використанням семінарів і тренінгів навчання забезпечується зростання продуктивності праці мінімум на 15%, скорочення витрат на підбір персоналу на 50%. Також спостерігається зниження плинності кадрів на 50%.

Таким чином, ми можемо оцінити економічну ефективність даного заходу.

Кожний заклад має своє велике меню. Сміливо можна сказати, що далеко не кожна його позиція продається успішно і користується серед клієнтів хорошим попитом.

Власник закладу бачить, що «Стейк з лосося» продається по 7 порцій на місяць. Але не кожен день, а зовсім по різному. Природно, для приготування «Стейк з лосося» необхідні відповідні інгредієнти, які швидко псуються. По кожній позиції основного меню керівники і керуючі закладів громадського харчування просто зобов'язані проводити періодичний аналіз за трьома основними параметрами: кількість продажів, обсяг продажів в грн, маржинальний прибуток.

Для ресторанів такий аналіз є основним. Необхідно ретельно проаналізувати кожну позицію з точки зору технології приготування і об'єктивної необхідності її присутності в основному меню. Виключити позиції, що знаходяться внизу списку (що відносяться до групи С), і періодично міняти позиції, розташовані в середині списку (група В). Аналіз меню провели за місяць (Табл 3.1). В основі його лежить АВС-аналіз (принцип Парето).

Таблиця 3.1.

## АВС-аналіз меню «City-zen cafe&amp;bar»\*

| Елемент<br>Номенклатури                | Кількість<br>продаж | Частка<br>Продажів<br>в<br>Категорії,<br>% | Ціна | Оборот | Марж.<br>Прибуток<br>з од. Грн | Марж.<br>Прибуток<br>грн | Кількість | Оборот | Маржа |
|----------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------|------|--------|--------------------------------|--------------------------|-----------|--------|-------|
| Круасан<br>лососем                     | 3                   | 35                                         | 165  | 5775   | 126,90                         | 4441,50                  | А         | А      | А     |
| Врап з куркою                          | 29                  | 52,7                                       | 180  | 5220   | 127,20                         | 3688,80                  | А         | В      | В     |
| Салат<br>креветкою                     | 3                   | 24                                         | 200  | 4800   | 147,80                         | 3547,20                  | В         | В      | В     |
| Яйця пашот<br>лососем<br>та<br>авокадо | 3                   | 22                                         | 210  | 4620   | 229,00                         | 5998,00                  | В         | А      | А     |
| Стейк з лосося                         | 7                   | 91,2                                       | 280  | 1960   | 188,80                         | 1321,60                  | В         | С      | С     |

\*Джерело: розроблено автором

Круасан з лососем – ААА. Це означає, що блюдо добре продається, робить великий оборот в грошовому вираженні і приносить високу маржинальний прибуток, тобто воно подобається гостям і при цьому вигідно для закладу. страви, що входять в категорію ААА, є хітами: необхідно постійно контролювати їх наявність в меню і якість, якщо з ними щось трапиться - втрати закладу будуть катастрофічними.

Врап з куркою – АВВ. Блюдо добре продається, але при цьому робить середній оборот в грошовому вираженні і середню маржинальний прибуток. Подібні ситуації вимагають певних дій з метою підвищення націнки: зниження собівартості, підвищення ціни.

Салат з креветкою – ВВВ. Це наша «робоча конячка»: ці страви найчастіше складають більшу частину меню. Ця страва має свою аудиторію, але не дуже популярно, робить середній оборот в грошовому вираженні і приносить маржинальний прибуток.

Яйця пашот з лососем та авокадо – ВАА. Блюдо має потенціал зростання продажів, проте їх треба додатково стимулювати. Кращий стимул – це акції або рекомендації офіціантів. Останній спосіб стимулювання продажів – зниження ціни, оскільки страви категорії ВАА часто досить дорогі, що і відлякує гостей. Тимчасове зниження ціни дозволить охопити більшу аудиторію, зате потім, після повернення до вищої ціни, частина нових прихильників блюда продовжить його купувати.

Стейк з лосося – ВСС. Мале число продажів, низький оборот, низька маржинальний прибуток. Здається, страва збитковою для закладу, однак не все так просто. Необхідно поглянути на два показника по конкретній страві: число продажів і відсоток націнки. якщо страва продається рідше ніж раз на день і має низьку націнку (менш 150%), то його можна сміливо прибирати з меню. В протилежному випадку, необхідна робота зі стравою: опитування гостей про його смак, стимулювання продажів. Якщо ж і після виконаної роботи картина залишається колишньою, то страву треба виводити з меню, а його місце займе інше.

Завдяки АВС-аналізу, зможемо точно знати, на що варто звернути увагу по кожній страві, щоб досягти збільшення прибутку. Підприємство можна вважати рентабельним, якщо результати від реалізації продукції (робіт, послуг) покривають витрати виробництва і, крім того, утворюють суму прибутку, достатню для нормального функціонування підприємства [34, с.23]. Економічна сутність рентабельності може бути розкрита тільки через характеристику системи показників. Загальний їхній зміст – визначення суми прибутку з однієї гривні вкладеного капіталу (Табл.3.2).

Таблиця 3.2

### Основні показники ТОВ «СІТІЗЕН КАФЕ»\*

| ПОКАЗНИКИ                    | Сума, тис. грн.<br>2017 рік | Сума, тис. грн.<br>2018 рік | Темп зростання,<br>% |
|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------|
| валовий товарообіг           | 60659,120                   | 88840,78                    | 148,51               |
| валовий дохід                | 20226,37                    | 31990,77                    | 153,29               |
| Витрати виробництва та обігу | 7351,4                      | 9626,33                     | 130,95               |
| Прибуток від реалізації      | 12548,83                    | 20197,73                    | 172,7                |
| Рентабельність,%             | 170                         | 209,82                      |                      |
| Податок на прибуток (24%)    | 2348,23                     | 4847,46                     |                      |
| Чистий прибуток              | 10200,6                     | 15350,27                    | 150,48               |
| Чиста рентабельність,%       | 138,76                      | 159,46                      |                      |

\*Джерело: розраховано автором за даними облікової звітності ТОВ «СІТІЗЕН КАФЕ»

Рентабельність основної діяльності показує, яка частка прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг) основного виду діяльності в сумі витрат на виробництво:

$$P_{\text{од}} = \Pi_{\text{р}} / Z,$$

де  $\Pi_{\text{р}}$  - прибуток від реалізації;

Z - витрати на виробництво продукції [25, с.113].

В 2019 році кафе «City-zen cafe&bar» планує збільшити чистий дохід від реалізації послуг на 767,8 тис. грн. (17%), та збільшити собівартість послуг на 572,4 тис. грн. (13%). При цьому чистий прибуток від реалізації послуг зросте з 113,1 тис. грн. до 308,5 тис. грн. на 195,4 тис. грн. (172,7%).

В 2018 році прибуток зросте порівняно з 2017 на 195,4 тис. грн., за рахунок збільшення обсягу продажів зросте на 9,16 тис. грн., за рахунок

зміни питомої ваги послуг зросте на 88,84 тис. грн., за рахунок збільшення повної собівартості зменшиться на 365,1 тис. грн. та за рахунок збільшення виручки від реалізації послуг зросте на 462,5 тис. грн.

В 2018 році за рахунок збільшення виручки від реалізації на 767,8 тис. грн. (17%) ресторан «City-zen safe&bar» збільшить чистий прибуток до 308,5 тис. грн. При цьому рентабельність реалізації зросте на 3,3% і буде становити 5,8%.

### **Висновки до розділу 3**

З метою усунення слабких місць в управлінні персоналом, виявлених в процесі аналізу пропонуються: заходи підвищення ефективності системи планування та професійного відбору на підприємстві; будь-яка компанія, що бажає вижити в довгостроковій перспективі, повинна піклуватися про лояльність свого персоналу. З урахуванням виявлених видів лояльності персоналу, нами запропоновані програми підвищення лояльності персоналу: афективна (емоційна), розрахункова та нормативна. Ці програми дадуть можливість підняти емоційний рівень підприємства і вирішити проблему з наявністю серед працівників осіб, які знаходяться в стані тривоги та стресовому стані, скоротити плинність кадрів, підвищити рівень лояльності працівників; пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації.

В результаті обґрунтування поданих пропозицій підприємству рекомендовано використання соціально-економічних методів.

Згідно з даними таблиці (Табл.3.2) заклад можна вважати рентабельним, так як його прибуток у 2017 році перевищувала витрати виробництва в 1,7 разу, а в 2018 році більш ніж в 2 рази (2,09). Прибуток від реалізації зросла на 60,95%, а чистий прибуток на 50,48%. А це означає, що кафе «City-zen safe&bar» може успішно функціонувати і розвивати свою діяльність.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Число закладів громадського харчування збільшується не тільки в великих містах, а й по всій Україні. Середній клас – населення із середнім рівнем доходу – все частіше віддає перевагу меню і сервісу. Ставлення до ресторану з боку власників і інвесторів теж змінюється якісно: все частіше ресторан розглядається не як екзотичний і необов'язковий елемент у загальній структурі бізнесу, а як серйозне підприємство, яке приносить стабільний дохід.

За результатами виконаної роботи можна зробити практичні та теоретичні висновки.

Ефективність організацій у загальному вигляді визначають як відношення результатів їх діяльності до витрат, спрямованих на їхнє якісне досягнення. Ефективність є характеристикою процесів і впливів, що відбиває, насамперед, ступінь досягнення переслідуваних цілей, тому ефективність притаманна лише цілеспрямованій взаємодії.

Будь-яке підприємство прагне до підвищення ефективності своєї діяльності, однак тільки розуміння того, від чого залежить ця ефективність, може привести до позитивних результатів. В економічному змісті під ефективністю розуміється максимально оптимальне використання всіх ресурсів підприємства. Правильно обрана стратегія виробництва і належні обсяги випуску продукції забезпечують бажаний обсяг реалізації і відповідні прибутки. Тому виробнича діяльність підприємства, нарешті, жорстко визначається загальною економічною ситуацією, галузевими пропорціями і платоспроможним попитом населення.

В деяких умовах організації, неможливо не обійтися без конкурентоспроможної стратегії. Звідси можна зробити висновок, що єдино правильним варіантом поведінки компанії для досягнення ефективного довгострокового функціонування та успішного розвитку є приділення підвищеного увагу здійсненню аналізу зовнішнього оточення. Це має на увазі



проведення комплексного аналізу, який може бути проведений з використанням перерахованих вище методик і який дає досить чітке і об'єктивне уявлення про конкурентному становищі компанії. Тільки за цієї умови можна розраховувати на ефективність прийнятих стратегічних і оперативних управлінських рішень.

Для підвищення конкурентоспроможності учасники ринку громадського харчування мають діяти в таких напрямках: впроваджувати заходи маркетингових комунікацій для поліпшення конкурентної позиції підприємства на ринку, розробка цільової стратегії розвитку підприємства громадського харчування, впровадження корпоративної етики в закладах громадського харчування, впровадження сертифікації продукції, щоденні поставки свіжої продукції у довірених постачальників, перевірка, навчання та перекваліфікація кадрів, розробка маркетингових програм та маркетинговий контроль.

Перспектива подальших досліджень вбачається у впровадженні заходів маркетингових комунікацій для підвищення конкурентоспроможності закладів громадського харчування та формуванні відповідної програми розвитку закладів за умов світової фінансової кризи.

Основні висновки й результати, які одержано в ході досліджень, зводяться до такого. На сучасному етапі суспільного розвитку світ матеріальних активів поступається місцем світу нематеріальних активів і перспектив, у якому ідеї та уявлення перетворюються на основне джерело конкурентної переваги. Детерміновано, що збалансована система показників передбачає розробку і досягнення стратегічних цілей підприємства, які визначаються фінансовими результатами діяльності підприємства. Проведений аналіз показників за проєкціями збалансованої системи показників дозволив визначити тенденції зміни кожної з чотирьох ключових сфер діяльності підприємства, однак не надав об'єктивної оцінки діяльності підприємства в цілому. Запропоновано концепцію стратегії розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників за рахунок

визначення головних цілей, завдань і принципів. Розроблено механізм стимулювання працівників підприємства при формуванні стратегії розвитку на основі збалансованої системи показників, що сприяє залученню співробітників до прийняття рішень у діяльності підприємства, встановленню чітких завдань та справедливих норм винагороди.

Якщо врахувати всі побажання, то у ТОВ «СІТІЗЕН КАФЕ» буде результат: оптимізація операційних витрат на 3% при збільшенні товарообігу, оптимізація зарплатного фонду, продуктивне розподіл трудовитрат, продуктивне формування товарного запасу, оптимізація меню бару і кухні, продуктивне розподіл бюджету на маркетинг, структура маркетингової стратегії, якісне фінансове управління, місяць аналізу і планування, другий місяць – рентабельність 13%.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Ансофф И. А. Стратегическое управление. / И. А. Ансофф. – пер. с англ. – М. : Экономика, 2004. – С. 54-89.
2. Березін О. В. Управління проектами : навч. посіб. / О. В. Березін, М. Г. Безпарточний. – Суми : Університетська книга, 2016. – С. 65-73.
3. Браун М. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / М. Г. Браун – М. : Альпина Бизнес Букс, 2015. – С. 35-38.
4. Бутко М. П. Виробничий менеджмент : підручник / М. П. Бутко. – К. : ЦУЛ, 2015. – 400 с.
5. Власова О. І. Соціальна психологія організацій та управління : підручник / О. І. Власова, Ю. В. Никоненко. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 398 с.
6. Гершун А. Технологии сбалансированного управления. / А. Гершун, М. Горский. – М. : ООО «МАГ КОНСАЛТИНГ», 2015. – 416 с.
7. Господарський кодекс України від 1.01.2004 № 436-IV [Електронний ресурс] // Відомості Верховної ради України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/436-15>.
8. Давидов Г. М. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / Г. М. Давидов, В. М. Малахова, О. А. Магопєць. – 2-ге вид., стер. – К. : Знання, 2014. – 389 с.
9. Дехтяр Н. А. Фінансовий механізм діяльності суб'єктів господарювання : монографія / Н. А. Дехтяр. – К. : Ліра-К, 2015. – 182 с.
10. Долгополова О.В. Складові елементи системи бюджетування на підприємстві / О.В. Долгополова // Вісник соціально-економічних досліджень : Збірник наукових праць. – 2009. – №35. – С. 185 – 189.
11. Друкер П. Управління у час глибоких змін / П. Друкер // Синергія. - 2001. - № 1 (2). – С. 3-7.
12. Друкер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Технологическая школа бизнеса, 20013. – 189 с.

13. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента / П. Ф. Друкер; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2004. – 432 с.
14. Друкер П. Ф. Эффективное управление / П. Ф. Друкер. – М. : Гранд, 1998. – 288 с.
15. Жигалов В. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності / В. Т. Жигалов, Л. М. Шимановська. – К. : Вища школа, 2010. – 223 с.
16. Зубовський В. М. Економіка підприємства: Підручник. / В. М. Зубовський – К.: «Знання-Прес», 2015. – 526 с.
17. Ивакина И. Сбалансированная система показателей. / И. Ивакина. – Х.: Фактор, 2016. – 176 с.
18. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент: підручн. / І. А. Ігнатієва. – К.: Каравела, 2015. – 480 с.
19. Кезин А. В. Менеджмент: теорія управління організаціями. – М.: Гардарики, 2009. – С. 48-54.
20. Коломієць І. Ф. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в процесі його інтернаціоналізації : монографія / І. Ф. Коломієць. – Львів : Інститут регіональних досліджень, 2014. – 246 с.
21. Котлер Ф. Маркетинг 3D: от продуктов к потребителям и далее к человеческой душе / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, И. Сетиаван ; пер. с англ. А. Заякини. - М. : ЭКСМО, 2015. – 240 с.
22. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2013 – 453 с.
23. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 2-е вид., випр., допов. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
24. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 3-є вид., допов. і перероб. – Л. : Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. –384 с.
25. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний посібник / Л.А. Лаврів. – Тернопіль : Крок, 2016. – 320 с.

26. Лазебная Н. В. Преимущества и недостатки применения системы сбалансированных показателей в планировании деятельности предприятий [Электронный ресурс] / Лазебная Н. В. – Режим доступа: <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2006/269.pdf>.

27. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства / Л. М. Малярець, А. В. Штереверя. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 188 с.

28. Макгрегор Д. Управление производством и потребности человека / Макгрегор Д. // AlterEgo. – 2001. – № 2. – С. 37–46.

29. Монастирський Г. Л. Теорія організації / Г. Л. Монастирський – К.: Знання, 2008. – 319 с.

30. Моргулець О. Б. Динаміка розвитку сфери послуг України / О. Б. Моргулець // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. — 2015. – № 11. – С. 194–197.

31. Мошек Г. Є. Менеджмент підприємства: підручник / Г.Є. Мошек. – К.: КНТЕУ, 2003. – 371 с.

32. Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Нортон Д. П., Каплан Р. С. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 214 с.

33. Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К. : Кондор-Видавництво, 2015. – 563 с.

34. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

35. Охрименко А. Г. Основи менеджменту: навч. посіб. / А. Г. Охрименко. – К. : ЦУЛ, 2006. – 160 с.

36. Пазинич В. І. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / В. І. Пазинич, А. В. Шулешко. – К.: ЦУЛ, 2011. – 408 с.

37. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Ю. І. Палеха. – К. : Ліра-К. – 2015. – 346 с.

38. Партин Г. О. Фінансовий менеджмент / Г. О. Партин, Н. Є. Селюченко. – Львів: Львівська політехніка, 2010. – 332 с.
39. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень. Навчальний посібник/ за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. - К.: Центр навчальної літератури, 2011. – С. 122-130.
40. Подсолонко О. А. Менеджмент: теорія та практика / О. А. Подсолонко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 370 с.
41. Савенко Ю. М. Основні тенденції ринку громадського харчування [Електронний ресурс] / Ю. М. Савенко. – Режим доступу : <http://knutd.edu.ua/publications/pdf/Visnyk/2014-4/6.pdf>
42. Скібіцька Л. І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 416 с.
43. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Вид-во «Академвидав», 2005. – 472 с.
44. Сладкевич В. П. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявский. – 3-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2012. – 152 с.
45. Ткачук В. О. Кадрове діловодство /В. О. Ткачук. – Житомир, 2014. – С. 66.
46. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Инфра-М, 2012. – 312 с
47. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підруч. / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2010. – 608 с.
48. Хміль Ф. Міфи зарубіжної науки менеджменту і українські реалії // Економіка України. – 2015. – №5. – С. 66-81.
49. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2015. – 442 с.
50. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. – К. : Знання, 2014. – 452 с.

# ДОДАТКИ



Рис. Б.1. Класифікація функцій менеджменту [23,с.87].



## ДОДАТОК В



*Рис. В.1. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на діяльність [12, с.23]*

**Продовження дод. В**

Таблиця. 2.1.

**SWOT-аналіз конкурентів**

| <b>Конкурент</b> | <b>Сильні сторони</b>                                                                 | <b>Можливості</b>                                                                      | <b>Загрози</b>                                                                 | <b>Слабкі сторони</b>                                              |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Євразія          | -Просторе велике приміщення (2 поверхи)<br>- наявність вигідних акцій                 | -Підвищення рівня доходів (ріст платоспроможності)<br>-Зростання популярності закладів | -Поява нових конкурентів на ринку<br>-Підвищення тарифів на комунальні послуги | -Платна парковка                                                   |
| СУШИЯ            | -Цілодобовий режим роботи<br>-Низькі ціни                                             | -Підвищення рівня доходів (ріст платоспроможності)<br>-Зростання популярності закладів | -Поява нових конкурентів на ринку<br>-Підвищення тарифів на комунальні послуги | -Невелике приміщення<br>- «нудний» інтер'єр                        |
| Yellow Taxi Bar  | -Наявність караоке<br>-Клієнти можуть приносити з собою слабоалкогольні спиртні напої | -Підвищення рівня доходів (ріст платоспроможності)<br>-Зростання популярності закладів | -Поява нових конкурентів на ринку<br>-Підвищення тарифів на комунальні послуги | -Відносно новий заклад на ринку порівняно з іншими<br>-Високі ціни |
| Шульц            | -Цілодобовий режим роботи<br>-наявність караоке                                       | -Підвищення рівня доходів (ріст платоспроможності)<br>-Зростання популярності закладів | -Поява нових конкурентів на ринку<br>-Підвищення тарифів на комунальні послуги | -Високі ціни                                                       |

**Продовження дод. В**

Закінчення табл.2.1.

|                |                                                                                                                                                                 |                                                                                        |                                                                                |                                             |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| L`Kafa<br>Cafe | -Просторе велике приміщення (2 поверхи)<br>-Широкий асортимент послуг, багатопланові формати заходів<br>-Гнучка система оплати та наявність акційних пропозицій | -Підвищення рівня доходів (ріст платоспроможності)<br>-Зростання популярності закладів | -Поява нових конкурентів на ринку<br>-Підвищення тарифів на комунальні послуги | -Незручна парковка (складно припаркуватись) |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|

## Закінчення дод. В

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>P (POLITICAL)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• нестабільне законодавство у сфері підприємницької діяльності (-)</li> <li>• високий рівень корупції (-)</li> <li>• бюрократизм (-)</li> <li>• свобода вибору сфери діяльності (+)</li> <li>• проста процедура реєстрації підприємства (+)</li> <li>• стабільне трудове законодавство (+)</li> </ul>                   | <p><b>E (ECONOMICAL)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• високий рівень інфляції (-)</li> <li>• розвинена інфраструктура (+)</li> <li>• високі комунальні платежі (-)</li> <li>• низькі темпи росту економіки (-)</li> <li>• високий рівень безробіття (-)</li> <li>• низький рівень доходів населення (-)</li> </ul> |
| <p><b>S (SOCIO-CULTURAL)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• висока густина населення в обласних центрах (+)</li> <li>• високий рівень соціальної мобільності (+)</li> <li>• низький рівень життя більшої частини населення (-)</li> <li>• низький рівень кваліфікованих кадрів (-)</li> <li>• високі темпи еміграції населення (відтік кваліфікованих кадрів) (-)</li> </ul> | <p><b>T (TECNOLOGICAL)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• розвинена мережа комунікацій (+)</li> <li>• домінування інтернету в повсякденному житті (+)</li> <li>• розвинені мобільні пристрої (+)</li> </ul>                                                                                                          |

**Рис. В.2. PEST-аналіз макросередовища ТОВ «СІТІЗЕН КАФЕ»**

*Джерело: розроблено автором*